Ссылка для цитирования этой статьи:

Егоров С.И. Актуальные проблемы управления организациями социальной культуры // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 8. С. 9. URL: http://progress-human.com/images/2025/Tom11_8/Egorov.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2025-8a-6.

УДК 334.7

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ СОЦИАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ

Егоров Сергей Игоревич
аспирант,
Московский финансово промышленный университет «Синергия»
г. Москва, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы управления организациями социальной культуры в современных условиях. Анализируются специфические трудности, связанные с сочетанием социальной миссии и экономической эффективности таких организаций. Особое внимание уделяется вопросам стратегического планирования, кадрового обеспечения, финансирования и оценки результативности деятельности. В ходе исследования выявлен ряд актуальных проблем, включая финансовую неустойчивость, старение кадров, износ материально-технической базы и недостаточное использование цифровых технологий. На основе системного подхода и анализа практик работы организаций культуры предлагаются возможные пути совершенствования механизмов управления, что в том числе включает в себя рекомендации по диверсификации источников финансирования, развитию внебюджетной деятельности и оптимизации кадровой политики. Результаты работы могут быть полезны руководителям и специалистам учреждений культуры, а также исследователям в области менеджмента социальной сферы.

Ключевые слова: управление организациями, социальная культура, менеджмент в культуре, стратегическое планирование, эффективность деятельности, ресурсное обеспечение.

JEL коды: L31, L38.

Введение

Актуальность исследования проблем управления организациями социальной культуры обусловлена возрастающей ролью данных учреждений в современном обществе. Социально-культурные организации выполняют важнейшие функции по сохранению культурного

наследия, формированию ценностных ориентаций населения и обеспечению доступности культурных благ. В условиях трансформации общественных отношений и изменения запросов общества данные организации сталкиваются с комплексом управленческих проблем, требующих научного осмысления и практического решения.

Научная разработанность проблемы управления организациями социальной культуры представлена в трудах отечественных и зарубежных исследователей, которые рассматривают различные аспекты менеджмента в культурной сфере. Однако многие вопросы остаются дискуссионными и требуют дальнейшего изучения, в части адаптации управленческих моделей к современным условиям.

Целью работы является выявление и анализ актуальных проблем управления организациями социальной культуры и разработка предложений по их решению. Достижение данной цели предполагает решение задач по изучению специфики управления в социально-культурной сфере, диагностике ключевых проблем и определению направлений повышения эффективности управленческой деятельности.

1. Теоретические аспекты управления организациями социальной культуры

Управление организациями социальной культуры представляет собой сложный многоаспектный процесс, требующий синтеза классических управленческих подходов и специфических методов, адаптированных к особенностям социально-культурной деятельности. Теоретическое осмысление данного вопроса основывается на понимании двойственной природы таких организаций, которые сочетают выполнение социально значимых миссий с необходимостью обеспечения экономической устойчивости.

Содержание управления организациями социальной культуры раскрывается через систему взаимосвязанных компонентов, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Теоретические аспекты управления организациями социальной культуры

Аспект управления	Содержательная характеристика	Авторская позиция
Сущность управления	Целенаправленное воздействие на коллектив для достижения социально-культурных целей и обеспечения устойчивого развития	Л.С. Жаркова определяет управление как систему координации человеческих и материальных ресурсов
Функции управления	Планирование, организация, мотивация, контроль и координация социально-культурной деятельности	Г.Л. Тульчинский выделяет специфические функции маркетинга и продвижения культурных ценностей
Методы управления	Совокупность способов и приемов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей	Е.Л. Шекова классифицирует методы на организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические

Принципы управления	Основополагающие правила и нормы, определяющие построение и функционирование системы управления	А.П. Марков обосновывает принципы сочетания централизации и децентрализации в принятии управленческих решений

Источник: Составлено автором на основании [8, с. 24], [11, с. 30], [13, с. 18].

Теоретической основой управления организациями социальной культуры выступают системный, процессный и ситуационный подходы. Системный подход, разработанный в трудах П. Друкера и А. Чандлера, позволяет рассматривать организацию как целостную систему, взаимодействующую с внешней средой. Процессный подход, детализированный М. Портером, акцентирует внимание на управлении как на непрерывной серии взаимосвязанных действий. Ситуационный подход, развитый Г. Минцбергом, предполагает адаптацию управленческих решений к конкретным условиям и обстоятельствам.

Особое значение в теоретическом осмыслении управления организациями социальной культуры приобретает ресурсный подход, который фокусируется на формировании и использовании уникальных ресурсов и компетенций. Согласно исследованиям Е.Л. Драчевой, ключевыми ресурсами выступают не только материальные активы, но и интеллектуальный капитал, культурное наследие, репутация и бренд организации. Управление этими ресурсами требует разработки специальных методик и инструментов, учитывающих их нематериальный характер.

Теория управления организациями социальной культуры выделяет специфические объекты управления, к которым относятся культурные программы и проекты, творческие коллективы, аудитория потребителей культурных услуг. Каждый из этих объектов требует применения особых методов управления. Например, управление творческими коллективами основывается на принципах гибкости, уважения к творческой свободе и индивидуальности, что подробно исследовано в работах Н.В. Кротовой.

Важным теоретическим аспектом является вопрос эффективности управления организациями социальной культуры. Как отмечает Г.П. Иванова, оценка эффективности должна включать как количественные показатели (посещаемость, финансовые результаты), так и качественные параметры (удовлетворенность потребителей, социальный эффект). Разработка сбалансированной системы показателей представляет значительную теоретическую и практическую проблему.

Современные теоретические разработки в области управления организациями социальной культуры акцентируют внимание на необходимости интеграции традиционных управленческих моделей с инновационными подходами. Цифровая трансформация, исследованная в трудах Г. Шиумы, требует пересмотра традиционных бизнес-моделей и

разработки новых форматов взаимодействия с аудиторией. Управление изменениями становится неотъемлемой частью теоретического аппарата менеджмента в социально-культурной сфере.

Теоретическое осмысление управления организациями социальной культуры продолжает развиваться, включающий новые вызовы и тенденции. Глобализация культурных процессов, изменение потребительских предпочтений, возрастание роли цифровых технологий формируют новую исследовательскую повестку. Теоретические разработки в этой области имеют не только академическое значение, но и практическую ценность, обеспечивая научное обоснование управленческих решений в социально-культурной сфере.

2. Анализ ключевых проблем в управлении организациями социальной культуры

Управление организациями социальной культуры сталкивается с комплексом системных проблем, обусловленных спецификой их деятельности и современными условиями функционирования. Анализ этих проблем позволяет выявить основные направления для совершенствования управленческой практики.

Одной из наиболее значимых проблем выступает финансовая неустойчивость организаций социальной культуры. Большинство учреждений данной сферы характеризуются высокой зависимостью от бюджетного финансирования, которое зачастую носит недостаточный и нестабильный характер. Исследования показывают, что только 30% организаций культуры способны генерировать более половины необходимых финансовых средств за счет собственной деятельности [6, с. 132]. Основные финансовые проблемы систематизированы в таблице 2.

Таблица 2

Основные финансовые проблемы организаций социальной культуры

Проблемная область	Характер воздействия	Последствия
Ограниченность бюджетного финансирования	Непокрытие текущих операционных расходов	Снижение качества услуг, отложенный ремонт
Неразвитость механизмов внебюджетного финансирования	Невозможность реализации проектов развития	Консервация устаревшей материальной базы
Высокая доля фонда оплаты труда в структуре расходов	Ограничение средств на развитие	Текучесть кадров, старение коллективов

Источник: составлено по данным [3, с. 18], [9, с. 12]

Кадровые проблемы занимают особое место в системе управления организациями социальной культуры. Отмечается устойчивая тенденция старения кадров, приток молодых специалистов остается недостаточным. Заработная плата в сфере культуры значительно

отстает от средних показателей по экономике, что снижает привлекательность отрасли для талантливых выпускников профильных учебных заведений [9, с. 81]. Профессиональное выгорание сотрудников, работающих в условиях многозадачности и ограниченных ресурсов, приобретает массовый характер.

Стратегическое планирование в организациях социальной культуры зачастую носит формальный характер. Многие учреждения ограничиваются разработкой краткосрочных планов, не имея четкого представления о долгосрочных перспективах развития. Отсутствие системной работы по изучению потребностей аудитории приводит к несоответствию предлагаемых услуг реальным запросам населения. Как показано на рисунке 1, стратегические проблемы носят комплексный характер и требуют системного подхода к решению.

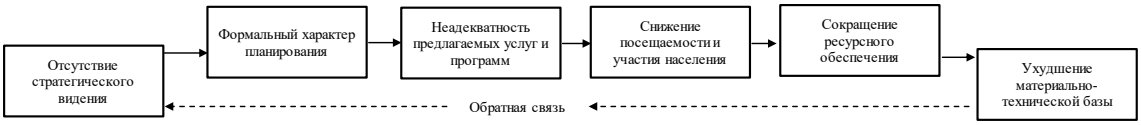

Рисунок 1. Взаимосвязь стратегических проблем управления организациями социальной культуры

Источник: составлено по данным [2, с. 45], [7, с. 132].

Маркетинговые проблемы проявляются в слабой ориентации организаций социальной культуры на изучение и удовлетворение потребностей аудитории. Многие учреждения продолжают работать в логике «предложения услуг», а не формирования спроса. Недостаточно используются современные цифровые технологии для продвижения услуг и привлечения новой аудитории. Исследования подтверждают, что только 25% организаций культуры систематически проводят изучение предпочтений своей целевой аудитории [3].

Материально-техническая база большинства организаций социальной культуры требует серьезного обновления. Износ основных фондов в среднем по отрасли превышает 45%, что создает значительные трудности в обеспечении качественного предоставления услуг [1, с. 34]. Особенно остро проблема стоит в сельской местности и малых городах, где многие учреждения культуры находятся в аварийном состоянии или не соответствуют современным требованиям.

Внешнеполитическая нестабильность и санкционное давление создают дополнительные проблемы для организаций социальной культуры. Ограничения на международное сотрудничество, сложности с приобретением оборудования и материалов,

сокращение возможностей для гастрольной деятельности отрицательно сказываются на качестве культурных услуг [7, с. 131].

Нормативно-правовое регулирование деятельности организаций социальной культуры отличается избыточной сложностью и частыми изменениями. Бюрократическая нагрузка на сотрудников продолжает возрастать, отвлекая их от выполнения основных профессиональных обязанностей. Отмечается несоответствие между формальными требованиями и реальными возможностями организаций [11].

Проблема взаимодействия с органами власти проявляется в недостаточной координации действий и несогласованности программ развития. Многие стратегические документы носят декларативный характер и не подкрепляются необходимыми ресурсами для их реализации. Отсутствует системный подход к поддержке организаций социальной культуры на межведомственном уровне [10].

Отмечается дублирование функций и отсутствие четкого разграничения полномочий между органами управления на федеральном и региональном уровнях, что приводит к распылению ресурсов и снижению эффективности управленческого воздействия. Недостаточная координация действий ведет к принятию противоречивых решений и создает дополнительные административные барьеры для организаций социально-культурной сферы [4, с. 15].

Информатизация и цифровая трансформация организаций социальной культуры сталкивается с серьезными трудностями. Нехватка квалифицированных кадров, недостаточное финансирование, консервативность подходов замедляют процесс внедрения современных технологий. Многие организации формально присутствуют в цифровом пространстве, но не используют его потенциал для развития и привлечения аудитории [5].

Комплексный характер перечисленных проблем требует системного подхода к их решению. Успешное управление организациями социальной культуры в современных условиях возможно только при условии разработки и реализации сбалансированной программы мероприятий, учитывающей взаимосвязь различных аспектов их функционирования. Необходимость преодоления этих проблем становится императивом для сохранения и развития социально-культурной сферы.

3. Направления совершенствования управления организациями социальной культуры

Совершенствование управления организациями социальной культуры требует комплексного подхода, учитывающего специфику их деятельности и современные вызовы. В рамках проведенного анализа были выделены наиболее значимые проблемы, воздействующие

на экономическую устойчивость, операционную эффективность и качество предоставляемых услуг. Их решение носит первостепенный характер для улучшения управленческого механизма и повышения результативности работы организаций, составляющих важную часть жизни общества.

Преодоление ограниченности бюджетного финансирования связано с необходимостью диверсификации финансовых потоков. В условиях снижения доступности иностранных инвестиций и роста стоимости заемного капитала целесообразно стимулировать развитие меценатства и корпоративного спонсорства через усовершенствование механизмов налоговых вычетов для юридических и физических лиц. Параллельно требуется развитие краудфандинговых платформ, ориентированных на поддержку локальных культурных инициатив. Такие меры позволяют привлекать частные средства для реализации конкретных проектов, не увеличивая долговую нагрузку на организации.

Решение проблемы неразвитости механизмов внебюджетного финансирования заключается в активном освоении организациями социальной культуры платных услуг и гибких форматов взаимодействия с аудиторией. Может быть расширена практика предоставления платных образовательных услуг, организации мероприятий в формате частный наем, а также создания совместных коммерческих проектов с малым и средним бизнесом на принципах взаимной выгоды. Важную роль играет разработка и тиражирование успешных практик фандрайзинга, адаптированных к специфике культурных учреждений и современной макроэкономической ситуации.

Высокая доля фонда оплаты труда в структуре расходов создает риски текучести кадров и снижения привлекательности сектора для молодых специалистов. Оптимизация данной статьи затрат возможна за счет внедрения аутсорсинга для выполнения непрофильных функций, таких как охрана, клининг и IT-обслуживание. Одновременно необходимо перераспределение высвобождающихся ресурсов в пользу повышения оплаты труда ключевых специалистов, непосредственно участвующих в создании и предоставлении культурных продуктов. Целесообразна разработка и внедрение отраслевой системы грантовой поддержки для молодых талантливых сотрудников, компенсирующей разрыв в доходах с другими секторами экономики.

Перспективные направления совершенствования управления предполагают синтез мер по укреплению финансовой самостоятельности, оптимизации внутренних процессов и повышению кадрового потенциала. Успех преобразований зависит от способности организаций адаптироваться к новым экономическим условиям, активно использовать инструменты социального предпринимательства и выстраивать прочные связи с локальными

сообществами. Реализация предложенного комплекса мер будет способствовать повышению устойчивости организаций социальной культуры и росту качества их услуг, что соответствует стратегическим задачам развития сферы.

Заключение

Проведенный анализ выявляет совокупность тесно переплетенных вопросов в руководстве учреждениями социально-культурной направленности, решение которых требует комплексного подхода. Изучение теоретических основ и практических трудностей управления указанной сферой подтверждает потребность в развитии методик руководства с учетом своеобразия социально-культурной деятельности. Существующие управленческие модели требуют глубокой проработки и адаптации к современным условиям функционирования организаций. Выявленные проблемные аспекты управления обусловлены необходимостью учета специфики предоставления социально-культурных услуг и особого характера взаимоотношений с различными категориями потребителей. Осмысление накопленного опыта позволяет определить перспективные пути трансформации управленческих практик в соответствии с актуальными требованиями к качеству и доступности услуг в данной области.

Перспективные направления совершенствования управления предполагают реализацию комплекса мер по развитию финансовой устойчивости, модернизации кадровой политики, внедрению современных управленческих технологий и укреплению материально-технической базы. Особое значение приобретает цифровая трансформация организаций социальной культуры, разработка эффективных механизмов государственно-частного партнерства и совершенствование системы оценки результативности деятельности.

Успешная реализация предложенных направлений развития позволит повысить эффективность управления организациями социальной культуры, обеспечить доступность культурных благ для различных категорий населения и сохранить культурное наследие. Дальнейшие исследования могут быть посвящены разработке конкретных механизмов внедрения предложенных мер с учетом региональных особенностей и специфики различных типов организаций социальной культуры.

Список литературы

1. Федеральный закон «О культуре в Российской Федерации» от 29.07.2020 № 303-ФЗ.
2. Приказ Минкультуры России «Об утверждении методических рекомендаций по планированию деятельности организаций культуры» от 12.03.2021 № 234.

3. Аналитический отчет «Состояние и перспективы развития организаций культуры в РФ». М.: НИИ культуры, 2023. 156 с.

4. Асриянц К.Г. Проблемы деятельности органов государственного управления в социально-культурной сфере // Журнал прикладных исследований. 2021. № 3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-deyatelnosti-organov-gosudarstvennogo-upravleniya-v-sotsialno-kulturnoy-sfere (дата обращения: 27.08.2025).

5. Безуглая Н.С. Проблемы формирования целостности общества и культурного кода средствами социально-культурной деятельности как фактора обеспечения национальной безопасности // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2021. № 6 (120). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-formirovaniya-tselostnosti-obschestva-i-kulturnogo-koda-sredstvami-sotsialno-kulturnoy-deyatelnosti-kak-faktora (дата обращения: 27.08.2025).

6. Белолипов Р.П. Актуальные проблемы развития менеджмента в России // Организационно-экономические и финансовые аспекты развития АПК: материалы национальной научно-практической конференции. Воронеж: Воронежский ГАУ, 2021. С. 44-48.

7. Белоусова А.В. Актуальные проблемы развития проектного управления в социально-культурной сфере // Международный студенческий научный вестник. 2022. URL: https://s.eduherald.ru (дата обращения: 27.08.2025).

8. Дианова В.А., Новиков В.С. Управление деятельностью социально-культурных организаций в условиях нестабильности внешнеполитических факторов // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 41(3). С. 129-135.

9. Жаркова Л.С. Деятельность учреждений культуры: управление и организация. М.: МГУКИ, 2015. 222 с.

10. Кондратьева Л.Н., Алексеева И.А. Проблемное поле управления инновационными проектами в учреждениях культуры // Вестник Академии знаний. 2022. № 1 (48). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemnoe-pole-upravleniya-innovatsionnymi-proektami-v-uchrezhdeniyah-kultury (дата обращения: 27.08.2025).

11. Максимова А.В. Актуальные проблемы управления в сфере культуры // Скиф. 2020. № 3 (43). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-upravleniya-v-sfere-kultury (дата обращения: 27.08.2025).

12. Петрова Л.Е., Ахьямова И.А., Трофимова Е.Е., Егорова А.А. Культура современности, современность в культуре: как реализовать национальную стратегию в условиях глобальных вызовов // Вопросы управления. 2021. № 2 (69). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kultura-

sovremennosti-sovremennost-v-kulture-kak-realizovat-natsionalnuyu-strategiyu-v-usloviyah-globalnyh-vyzovov (дата обращения: 27.08.2025).

ACTUAL PROBLEMS OF MANAGEMENT OF SOCIAL CULTURE ORGANIZATIONS

Egorov Sergey Igorevich
Graduate student
Moscow Financial and Industrial University «Synergy»
Moscow, Russian Federation

Abstract. The article discusses the current problems of managing social culture organizations in modern conditions. The specific difficulties associated with the combination of the social mission and economic efficiency of such organizations are analyzed. Special attention is paid to issues of strategic planning, staffing, financing and performance evaluation. The study identified a number of pressing problems, including financial instability, aging personnel, deterioration of the material and technical base and insufficient use of digital technologies. Based on a systematic approach and an analysis of the practices of cultural organizations, possible ways to improve management mechanisms are proposed, which includes recommendations on diversifying sources of financing, developing extra-budgetary activities and optimizing personnel policy. The results of the work can be useful to managers and specialists of cultural institutions, as well as researchers in the field of social sphere management.

Key words: management of organizations, social culture, management in culture, strategic planning, efficiency of activities, resource provision.

JEL codes: L31, L38.

References

1. Federal Law «On Culture in the Russian Federation» dated 29.07.2020 № 303-FZ.
2. Order of the Ministry of Culture of the Russian Federation «On approval of methodological recommendations for planning the activities of cultural organizations» dated 12.03.2021 № 234.
3. Analytical report «The state and prospects of development of cultural organizations in the Russian Federation». Moscow: Research Institute of Culture, 2023. 156 p.
4. Asriyants K.G. Problems of the activity of public administration bodies in the socio-cultural sphere // Journal of Applied Research. 2021. № 3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-deyatelnosti-organov-gosudarstvennogo-upravleniya-v-sotsialno-kulturnoy-sfere (date of request: 27.08.2025).
5. Bezuglaya N.S. Problems of forming the integrity of society and the cultural code by means of socio-cultural activities as a factor of ensuring national security // Bulletin of the REA named after G.V. Plekhanov. 2021. № 6 (120). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-formirovaniya-tselostnosti-obschestva-i-kulturnogo-koda-sredstvami-sotsialno-kulturnoy-deyatelnosti-kak-faktora (date of request: 27.08.2025).
6. Belolipov R.P. Actual problems of management development in Russia // Organizational, economic and financial aspects of agro-industrial complex development: proceedings of the national scientific and practical conference. Voronezh: Voronezh State University of Economics, 2021. P. 44-48.
7. Belousova A.V. Actual problems of project management development in the socio-cultural sphere // International Student Scientific Bulletin. 2022. URL: https://s.eduherald.ru (date of request: 27.08.2025).

8. Dianova V.A., Novikov V.S. Managing the activities of socio-cultural organizations in conditions of instability of foreign policy factors // Natural Sciences and Humanities Research. 2022. № 41(3). P. 129-135.
9. Zharkova L.S. Activity of cultural institutions: management and organization. Moscow: MGUKI, 2015. 222 p.
10. Kondratieva L.N., Alekseeva I.A. Problematic field of management of innovative projects in cultural institutions // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2022. № 1 (48). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemnoe-pole-upravleniya-innovatsionnymi-proektami-v-uchrezhdeniyah-kultury (date of request: 27.08.2025).
11. Maksimova A.V. Actual problems of management in the sphere of culture // Skif. 2020. № 3 (43). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-upravleniya-v-sfere-kultury (date of request: 27.08.2025).
12. Petrova L.E., Akhyamova I.A., Trofimova E.E., Egorova A.A. Culture of modernity, modernity in culture: how to implement a national strategy in the context of global challenges // Management issues. 2021. № 2 (69). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kultura-sovremennosti-sovremennost-v-kulture-kak-realizovat-natsionalnuyu-strategiyu-v-usloviyah-globalnyh-vyzovov (date of request: 27.08.2025).