

Ссылка для цитирования этой статьи:

Егоров С.И. Специфика управления организациями социальной культуры // Human Progress. 2026. Том 12, Вып. 4. С. 12. URL: http://progress-human.com/images/2026/Tom12_4/Egorov.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2026-4a-18.

УДК 334.7

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ СОЦИАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ

Егоров Сергей Игоревич

аспирант,

Московский финансово промышленный университет «Синергия»

г. Москва, Российская Федерация

Аннотация: В статье рассматриваются особенности управления организациями социальной культуры, определяются принципиальные отличия от менеджмента в коммерческих и иных некоммерческих структурах. Особое внимание уделено гуманистической направленности целей, двойственной природе учреждений, специфике кадрового состава и нематериальному характеру культурного продукта. Анализируются управленческие функции, методы и модели, характерные для сферы социальной культуры. Подчеркивается, что организации культуры выступают в качестве субъектов реализации государственной политики, что требует наличия эффективности ведения деятельности при соблюдении творческой свободы заинтересованных сторон. По результатам исследования обоснована необходимость преобразования принципов менеджмента к условиям социокультурной среды посредством внедрения принципов культурного менеджмента, в основе которого лежат элементы проектного финансирования, цифровой трансформации и инновационные методы работы с персоналом.

Ключевые слова: социальная культура, управление, учреждения культуры, социокультурное пространство, культурная политика, менеджмент в культуре.

JEL коды: L31; L38

Введение

В современном обществе организации социальной культуры играют ключевую роль в сохранении и развитии духовного потенциала нации, формировании ценностных ориентаций и трансляции культурного наследия. Библиотеки, музеи, театры, дома культуры и другие

подобные учреждения действуют не как коммерческие структуры, а как носители гуманистических целей, что определяет принципиальную специфику управления ими. В настоящее время возрастает внимание к вопросам социальной эффективности учреждений культуры, их способности отвечать на вызовы времени, включаться в цифровую экономику и выступать активными субъектами регионального развития. Управленческие при этом имеют широкий общественный резонанс и влияют на культурный климат территорий, поэтому выявление особенностей управления организациями социальной культуры становится необходимым условием для выработки адекватных стратегий их развития.

Теоретико-методологическую базу настоящего исследования составляют положения социологии культуры, теории управления, культурологии и экономики некоммерческого сектора. В качестве информационных источников использованы труды отечественных и зарубежных ученых, законодательные и программные документы, а также данные о функционировании российских учреждений культуры.

Целью исследования является выявление особенностей управления организациями социальной культуры по сравнению с иными видами организаций. Задачи статьи включают:

- анализ сущности социально-культурной организации как объекта управления;
- выделение ключевых отличий управления в сфере культуры;
- характеристику кадровых, финансовых и проектных аспектов управления;
- обоснование необходимости применения адаптированных моделей менеджмента.

Структура статьи логично выстроена от теоретического осмысления понятий до прикладных аспектов управленческой деятельности в учреждениях культуры.

1. Организации социальной культуры как особый объект управления

Организации социальной культуры – учреждения, осуществляющие деятельность в сфере духовного производства, формирования и распространения ценностей, норм, эстетических ориентиров, обеспечивающие развитие культурного пространства общества. Сюда относятся библиотеки, музеи, театры, дома культуры, выставочные центры, культурно-досуговые учреждения, творческие союзы и пр. [1].

Главная цель таких организаций не извлечение прибыли, а удовлетворение нематериальных потребностей граждан, сохранение и трансляция культурного наследия, формирование ценностных ориентаций, данная цель придает специфический гуманитарный характер управлению: оно ориентировано не на рыночные показатели, а на социальный эффект, уровень культурного участия населения, степень удовлетворенности аудитории [3].

Отличие организаций социальной культуры от иных типов учреждений также проявляется в их ценностной и идеологической функции реализуют культурные проекты и

формируют культурную повестку региона, участвуют в процессе сохранения исторической памяти, национальной идентичности, духовно-нравственного развития, что накладывает на управленческую деятельность особую ответственность любое управленческое решение может иметь широкий общественный резонанс и влиять на формирование культурного климата [4].

Кроме того, организации социальной культуры имеют выраженную региональную специфику, поэтому их работа неразрывно связана с локальным сообществом, уровнем социального развития территории, демографическими и этнокультурными характеристиками. Руководитель учреждения культуры должен учитывать интересы различных целевых аудиторий молодежи, пожилых людей, семей с детьми, национальных меньшинств, людей с инвалидностью. Таким образом, в управлении необходимо соблюдение принципов инклюзивности, культурного разнообразия, партиципативности [1].

Нельзя не отметить также правовой статус таких организаций. Многие из них учреждаются органами власти, имеют статус государственных или муниципальных бюджетных учреждений, действуют в условиях целевого финансирования и ведомственного контроля, это обязывает руководителя сочетать креативный подход с жесткой отчетностью, планированием в рамках государственных заданий, соблюдением нормативов.

Интересно, что в ряде случаев учреждения культуры выступают как проводники государственной идеологии [5]. Например, в рамках реализации федеральных проектов («Культура», «Творческие люди», «Цифровая культура» и др.) они становятся исполнителями политико-культурных задач, при этом обязаны учитывать региональную специфику и адаптировать инициативы «сверху» под конкретные условия «на местах».

Дополнительно следует подчеркнуть, что организационная структура учреждений социальной культуры имеет тенденцию к многоуровневости и мультифункциональности. Часто под одной административной крышей объединяются различные направления театральная деятельность, выставочная работа, просветительские проекты, кружки, студии, фестивали, это требует от управляющего не только общего стратегического мышления, но и способности координировать разнонаправленные потоки деятельности, распределять ресурсы, формировать гибкие команды [2].

Таким образом, социально-культурная организация представляет собой специфический объект управления, в котором сочетаются функции воспитания, просвещения, художественного творчества и общественного взаимодействия. Управленческая деятельность здесь приобретает характер социального проектирования, а успех определяется не объемом прибыли, а качеством культурного опыта, который получает общество.

Одним из важнейших признаков, определяющих специфику социально-культурной организации как объекта управления, является ее двойственная природа: с одной стороны, она функционирует в правовом поле как учреждение (часто государственное или муниципальное), с другой как носитель духовных и культурных ценностей, выходящих за рамки формальных критериев оценки эффективности, это двойственность выражается в необходимости сочетать жесткие бюрократические процедуры (отчетность, исполнение планов, соблюдение бюджетной дисциплины) с творческой свободой, необходимой для успешной реализации культурной миссии [3].

2. Специфика управленческой деятельности в организациях социальной культуры

Указанное несоответствие между административной и творческой компонентами предъявляет особые требования к управленцу в социальной культуре. В отличие от управленца в коммерческом секторе, руководитель учреждения культуры должен не только обладать менеджерскими компетенциями (в том числе в области стратегического и финансового планирования), но и быть медиатором между художниками, публикой, государственными органами, спонсорами, волонтерами и другими участниками культурного процесса [4].

Следует также подчеркнуть, что социально-культурные организации функционируют в условиях постоянной неопределенности вкусы аудитории изменчивы, уровень культурной потребности различен, интерес к искусству и просвещению у разных категорий населения неоднороден [5]. В результате управление в этой сфере требует гибкости, способности быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, выстраивать сложные партнерские отношения, инициировать новые форматы работы (интерактивные мероприятия, соучастие граждан, цифровые платформы и др.) [6].

Кроме того, объект управления человеческий ресурс также обладает особой спецификой. В учреждениях культуры большую долю сотрудников составляют творческие работники, для которых характерна высокая степень индивидуальности, самовыражения, эмоциональной вовлеченности в процесс, что исключает применение авторитарного стиля управления и требует использования партисипативных и ценностно-ориентированных методов (проектные группы, креативные сессии, совместное планирование, открытые обсуждения) [3].

Существенное значение имеет и миссионерский характер деятельности. В отличие от организаций, нацеленных на рыночный успех, социально-культурные учреждения действуют в логике общественной пользы, иногда в ущерб собственной рентабельности, это отражается,

например, в необходимости проводить бесплатные мероприятия, работать с неохваченной аудиторией (пожилые, социально уязвимые группы, дети с ограниченными возможностями), сохранять убыточные направления ради сохранения культурного кода [4].

Таким образом, социально-культурные организации выступают как социальные посредники между государством, культурным наследием и обществом. Управление такими организациями не может быть сведено к классическим управленческим формулам, оно требует внедрения специфической парадигмы культурного менеджмента, сочетающей административную эффективность, творческую свободу и общественную ответственность.

Кроме того, социально-культурные учреждения тесно связаны с государственной и региональной политикой, часто финансируются из бюджета, подчинены особым нормативно-правовым актам. Это обуславливает высокий уровень регламентированности и специфические подходы к организации процессов.

Управление в учреждениях культуры отличается по ряду ключевых параметров [7]:

1. В коммерческих организациях приоритетом выступает прибыль, рентабельность, рост рыночной доли. В социокультурных организациях формирование культурной идентичности, развитие духовности, социализация личности, что определяет гуманистическую направленность управленческих решений;

2. Результат деятельности таких учреждений носит нематериальный характер (эстетическое впечатление, культурное переживание, воспитательный эффект), а потребление продукта происходит в условиях добровольности и субъективной оценки, невозможно стандартизировать «качество» спектакля или выставки по типовым меркам отсюда сложность в оценке эффективности;

3. Творческие работники учреждений культуры обладают высокой степенью профессиональной автономии, что требует от управленца деликатности, такта и способности работать с креативным персоналом. Прямолинейные административные методы управления здесь малоэффективны, предпочтение отдается партнерским и координационным формам;

4. Организации культуры чаще всего финансируются за счет бюджета, субсидий, грантов, спонсорских и благотворительных средств, доход от оказания платных услуг (билеты, мастер-классы, прокат) в большинстве случаев не является основным, это требует грамотного бюджетного планирования, умения участвовать в конкурсах, разрабатывать социально значимые проекты [6].

Деятельность социокультурных учреждений регламентируется как общим законодательством (Гражданским кодексом РФ, законом о некоммерческих организациях),

так и специальными актами законом «Об основах культурной политики РФ», национальными проектами и региональными программами.

Таким образом, управление в данной сфере требует административных навыков и культурологической подготовки, способности работать с неосязаемыми категориями, такими как «эстетика», «миссия», «идентичность» [6]. С учетом описанных выше отличий, управление организациями социальной культуры должно строиться на адаптированных моделях, сочетающих элементы классического менеджмента с гуманитарными стратегиями [7]. Широко распространен в современном культурном менеджменте, так как позволяет выстраивать деятельность учреждения через реализацию конкретных проектов выставок, фестивалей, программ развития, данный подход способствует диверсификации источников финансирования, привлечению внебюджетных средств.

Культурное учреждение должно вырабатывать стратегию развития, соотнося ее с социальными потребностями, демографическими особенностями региона, культурными запросами целевых групп. Важны элементы SWOT-анализа, участие заинтересованных сторон, взаимодействие с местными сообществами [9]. Руководитель должен быть не только администратором, но и медиатором между властью, коллективом, обществом. Важны компетенции в области командообразования, фасилитации, коммуникации.

Современное управление невозможно без внедрения цифровых технологий от CRM-систем до платформ для онлайн-показов и виртуальных экскурсий. Культура становится участником цифровой экономики, а управленец должен понимать, как обеспечить интеграцию цифровых решений в традиционные форматы [5]. Эффективность управления оценивается не только по финансовым результатам, но и по таким критериям, как охват населения, вовлеченность целевых групп, формирование позитивного образа учреждения, это требует применения качественных и количественных методик оценки [10].

Заключение

Управление организациями социальной культуры имеет комплексную, многомерную природу. Отличительной чертой является приоритет духовных и социальных целей над экономическими, особая роль личности управленца, взаимодействие с государством и обществом, а также необходимость гибкого подхода в условиях изменяющейся культурной среды. Универсальные принципы менеджмента должны преломляться через призму гуманитарных ценностей, а сами учреждения культуры выступать не просто исполнителями государственной политики, но активными субъектами культурного развития. При этом в настоящее время требуется внедрение специфической парадигмы культурного менеджмента,

включающей проектное финансирование, партисипативные методы работы с творческим персоналом, цифровую трансформацию и оценку социальной эффективности.

Список литературы

1. Герасимов Б.Н. Менеджмент в структуре деятельности экономических систем: инновационный взгляд // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2025. № 1. С. 4.
2. Захаров Ю.А., Логунова Л.Ю. Креативное управление: культурная, стратегическая, структурная, функциональная специфика // Казанский социально-гуманитарный вестник. 2025. № 1. С. 19-32.
3. Кочнев В.В. Восприятие сотрудниками организации предстоящих культурных преобразований // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 98-130.
4. Кривцов А.И. Социология в управлении: практические решения для ведения бизнеса // Власть. 2025. Т. 33. № 1. С. 223-227.
5. Кулагин Д.А. Условия и механизмы формирования профессионально важных качеств менеджера // Ярославский педагогический вестник. 2025. № 4 (145). С. 217-229.
6. Матвеев В.В., Тарновский В.В. Риски в управлении проектами социально-культурной сферы // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 6 (44). С. 448-452.
7. Петренко Д.С., Шайлиева М.М. Исследование методов и инструментов повышения эффективности управления проектами в международных компаниях // Экономика. 2024. Т. 14. № 6-1. С. 415-425.
8. Подкопаев О.А. Тайм-менеджмент как технология управления рабочим временем персонала организации социально-культурной сферы // Вестник Академии права и управления. 2024. № 5 (80). С. 184-191.
9. Рубин Ю.Б. Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований // Современная конкуренция. 2025. Т. 18. № 1. С. 69-91.
10. Шарковская Н.В., Юдина А.И., Алексеева Л.Л. Формирование креативного потенциала менеджера социально-культурной деятельности: личностно-ориентированный подход // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2024. № 2 (118). С. 121-129.

THE SPECIFICS OF MANAGING SOCIAL CULTURE ORGANIZATIONS

Egorov Sergey Igorevich

Graduate student

Moscow University of Finance and Industry "Synergy"

Moscow, Russian Federation

Abstract. The article examines the features of management of social culture organizations, identifies fundamental differences from management in commercial and other non-profit structures. Special attention is paid to the humanistic orientation of the goals, the dual nature of the institutions, the specifics of the staff and the intangible nature of the cultural product. The management functions, methods and models characteristic of the sphere of social culture are analyzed. It is emphasized that cultural organizations act as subjects of the implementation of state policy, which requires the effective conduct of activities while respecting the creative freedom of stakeholders. Based on the results of the study, the need to transform the principles of management to the conditions of the socio-cultural environment is substantiated through the introduction of cultural management principles, which are based on elements of project financing, digital transformation and innovative methods of working with personnel.

Keywords: social culture, management, cultural institutions, socio-cultural space, cultural policy, cultural management.

JEL codes: L31; L38

References

1. Gerasimov B.N. Management in the structure of economic systems: an innovative view // Management and business administration. 2025. No. 1. P. 4.
2. Zakharov Yu.A., Logunova L.Y. Creative management: cultural, strategic, structural, functional specifics // Kazan Social and Humanitarian Bulletin. 2025. No. 1. P. 19-32.
3. Kochnev V.V. The perception of the upcoming cultural transformations by the organization's employees // Progressive economy. 2025. No. 2. P. 98-130.
4. Krivtsov A.I. Sociology in management: practical solutions for doing business // Power. 2025. Vol. 33. No. 1. P. 223-227.
5. Kulagin D.A. Conditions and mechanisms of formation of professionally important qualities of a manager // Yaroslavl Pedagogical Bulletin. 2025. No. 4 (145). P. 217-229.
6. Matveev V.V., Tarnovsky V.V. Risks in project management of the socio-cultural sphere // Natural sciences and humanities research. 2022. No. 6 (44). P. 448-452.
7. Petrenko D.S., Shailieva M.M. Research of methods and tools for improving the effectiveness of project management in international companies // Economics. 2024. Vol. 14. No. 6-1. P. 415-425.
8. Podkopaev O.A. Time management as a technology for managing the working time of personnel in the socio-cultural sphere // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2024. No. 5 (80). P. 184-191.
9. Rubin Yu.B. Management of participation in competition as a research area // Modern competition. 2025. Vol. 18. No. 1. P. 69-91.
10. Sharkovskaya N.V., Yudina A.I., Alekseeva L.L. Formation of the creative potential of a manager of socio-cultural activities: a personality-oriented approach // Bulletin of the Moscow State University of Culture and Arts. 2024. No. 2 (118). P. 121-129.