

УДК 338.24

С. И. Аверин¹, О. И. Черноус, канд. экон. наук¹,
Е. П. Мельникова, д-р техн. наук¹, Е. Н. Колганова, канд. техн. наук²

1 – Автомобильно-дорожный институт
ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Горловка
2 – ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет
(ДГТУ)», г. Ростов-на-Дону

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТА «ИНТЕРАКТИВНАЯ ЭКСКУРСИЯ»

Обоснована экономическая эффективность проекта «интерактивная экскурсия» в учреждении культуры Музей миниатюрной книги им. В. А. Разумова. Практическая реализация проекта даст возможность увеличить количество посетителей и поднять уровень популярности учреждения культуры, тем самым подчеркнув успешность новой стратегии развития. Сущность предложенного проекта заключается в способности использования средств интерактивного взаимодействия с посетителями музея (высокотехнологичные дисплеи, сенсорные панели, проектор). Согласно проведенным расчетам капитальные вложения на реализацию проекта «интерактивная экскурсия» составят 218,8 тыс. руб., средняя цена новой услуги – 400 руб., срок окупаемости проекта – 1,1 года. Внедрение новой услуги даст возможность повысить посещаемость музея в 2023 г. на 5840 чел.

Ключевые слова: музей, стратегия развития, проект, менеджмент, услуга, учреждение культуры, интерактивная экскурсия

Введение

Профессиональный менеджмент в сфере культуры является фундаментом эффективной социально-культурной деятельности в условиях современного мира. В менеджменте социально-культурной сферы необходимо умение правильно направить комплекс оперативных действий на решение поставленных культурными институтами задач, используя при этом предельные финансовые средства, творческие кадры, а также существующий инструментарий и, при возможности, инновационные технологии.

Цель работы – совершенствование системы менеджмента в социально-культурной сфере на основе разработки проекта «интерактивная экскурсия» в учреждении культуры.

Анализ последних исследований и публикаций

Исследованиями вопросов управленческой стратегии и тактики в области культуры и искусства, многоуровневого подхода к регулированию социально-культурных процессов, применения менеджмента в музейной деятельности занимались как зарубежные, так и отечественные ученые: Ф. Котлер [1], П. Хейг [2], Г. Л. Тульчинский [3, 4, 5], Ю. Э. Комлев [6], Н. Г. Федотова [7] и другие. Однако вопросам совершенствования системы менеджмента в социально-культурной сфере уделялось недостаточное внимание.

Изложение основного материала исследования

Объектом исследования является учреждение культуры Музей миниатюрной книги им. В. А. Разумова (МБУ «ММК им. В. А. Разумова») – единственный государственный музей миниатюрной книги в СНГ, расположенный в г. Горловке. В основу экспозиции музея положена коллекция Вениамина Александровича Разумова, инженера-строителя из г. Горловки. Он собирал эту коллекцию много лет. Его именем впоследствии был назван музей. В

1996 г. музей получил статус государственного. В музее хранятся более 10000 миниатюрных и микрокниг. В своей основной деятельности музей руководствуется Законом ДНР «О музеях и музейном деле» [8]. Среднесписочный состав работников МБУ «ММК им. В. А. Разумова» составляет 12 чел.

В 2021 г. среди сотрудников МБУ «ММК им. В. А. Разумова» был проведен социологический опрос, в ходе которого установлено, что организация не имеет собственной стратегии управления в долгосрочной перспективе. Также к недостаткам в работе музея участники опроса отнесли низкий показатель уровня посещаемости среди молодежи, который тем самым делает музей зависимым от школьной аудитории и интерактивно-тематических экскурсий (мероприятий). Полученные результаты социологического опроса продемонстрировали также и направления дальнейшего развития музея: внедрение в практику работы с посетителями цифровых технологий, позволяющих расширить информационное пространство музейной экспозиции.

В рамках совершенствования системы менеджмента в МБУ «ММК им. В. А. Разумова» было принято решение разработать новую стратегию управления, основой которой стал бы проект «интерактивная экскурсия». Перед реализацией проекта следует проработать его концепцию – системное представление о проекте, определяющее его основные элементы и взаимодействие между ними [3]. Концепция проекта определяет идею, временные рамки, схему, принципы разработки и реализации проекта.

В таблице 1 приведена информация, раскрывающая сущность концепции проекта создания интерактивной экскурсии по залам музея.

Таблица 1 – Характеристика концепции проекта «интерактивная экскурсия» в МБУ «ММК им. В. А. Разумова»

Критерий	Характеристика
Организация (заказчик)	МБУ «ММК им. В. А. Разумова»
Наименование проекта	Проект создания интерактивной экскурсии по залам МБУ «ММК им. В. А. Разумова»
Причины инициализации	Низкая посещаемость учреждения культуры молодежной и взрослой возрастными категориями посетителей
Сущность предложенной инновационной идеи и способ ее использования	Экскурсия должна включать средства интерактивного взаимодействия с аудиторией (высокотехнологичные дисплеи, сенсорные панели, проектор) и средства звукового сопровождения с целью привлечения внимания к музею и увеличения количества посетителей
Цель проекта	Внедрить новые виды экскурсионной деятельности с использованием инновационных методов и цифровых технологий для привлечения посетителей в музей
Участники проекта и их цели	Потребитель – жители и гости города, для которых повысится качество обслуживания и уровень культурного досуга. Заказчик – МБУ «ММК им. В. А. Разумова», с целью популяризации музейной деятельности. Инвестор – отдел культуры г. Горловки
Ограничения, накладываемые на проект	Полная стоимость проекта не должна превышать 220 тыс. руб. Ежедневное количество экскурсий должно составлять минимум 1,5 экскурсии в день по 3–5 чел. Средняя цена коллективной экскурсии должна составлять 400 руб.
Допущения и возможные риски проекта	Внешние риски: нестабильность политической, эпидемиологической, экономической ситуации; перебои с водо- и электроснабжением. Внутренние риски: заболевание сотрудников, незапланированные отпуска, трудности личного характера сотрудников

Проработав концепцию проекта, следует перейти к этапу планирования, на котором необходимо разработать бюджет проекта, целями которого являются: привязка расходов и доходов к конкретным календарным срокам, определение величины финансовых резервов в проекте, поиск источников финансирования. Бюджет проекта – это план, выраженный в количественных величинах и отражающий затраты, необходимые для достижения поставленной цели. В бюджете должны быть представлены оценочные результаты откорректированного календарного плана и стратегии реализации проекта. К задачам бюджетирования относятся [4]:

- 1) обеспечение динамики инвестиций, которая позволила бы реализовать проект в соответствии с его временными и финансовыми ограничениями;
- 2) обоснование затрат по проекту;
- 3) снижение риска проекта за счет соответствующей структуры инвестиций и максимальных налоговых льгот.

Чтобы спрогнозировать прибыль проекта, расходная часть должна включать как прямые затраты – заработную плату персонала, стоимость используемых материалов и услуг, так и различные косвенные расходы. Рассмотрим более подробно, какие материальные ресурсы и основные фонды будут использованы для реализации проекта «интерактивная экскурсия» (таблица 2).

Таблица 2 – Смета затрат на материалы и основные фонды, необходимые для реализации проекта «интерактивная экскурсия»

№ п/п	Статья расходов	Цена, руб.	Количество, шт.	Итого, руб.
1	Цветной принтер Canon PIXMA G2411	21640	1	21640
2	Проектор Optoma HD145X	42950	1	42950
3	Телевизор LG 43’’ 43LM5500	33190	3	99570
4	Ноутбук Lenovo IdeaPad L3-15 (82HL0038RK)	45140	1	45140
5	Акустика Defender Eclipse (65593)	3950	2	7900
6	Офисная бумага	500	2	1000
7	Картон	200	3	600
Итого		–	–	218800

Анализируя таблицу 2, можно сделать вывод о том, что капитальные расходы на реализацию проекта «интерактивная экскурсия» составляют 218,8 тыс. руб. МБУ «ММК им. В. А. Разумова» располагает достаточным уровнем финансовых средств для реализации проекта. Наиболее затратным является приобретение трех телевизоров, стоимостью 33190 руб. каждый, а также приобретение ноутбука за 45140 руб.

Расчет эффективности проекта осуществляется на момент начала реализации проекта. При этом расчет проводится с учетом всего объема инвестиций в основные и оборотные средства, необходимые для реализации проекта [5]. IRR – внутренняя норма доходности и один из ключевых параметров, применяемых при анализе финансовой привлекательности инвестиционного проекта. Показатель IRR определяет границу окупаемости вложений. Рассчитав данный показатель, инвестор может рассмотреть возможность вложить свои средства в проект таким образом, чтобы гарантированно не оказаться в убытке [6]. Так как МБУ «ММК им. В. А. Разумова» является бюджетной организацией, то финансирование проекта «интерактивная экскурсия» будет осуществлено с помощью государственного гранта. Таким образом, значение показателя IRR будет равно показателю СС (стоимости источников финансирования для данного проекта). Следовательно, $IRR = СС$, в данном случае проект не прибыльный, не убыточный.

На базе изучения организационной структуры МБУ «ММК им. В. А. Разумова», разработан проект, основывающийся на современных мультимедийных технологиях, и способствующий организации экскурсионной деятельности. Организационная структура – наиболее соответствующая проекту временная структура, включающая всех его участников, с учетом

их роли и отношений подчиненности, создаваемая для успешной реализации проекта. Цель создания организационной структуры – определение отделов организации, ответственных за выполнение соответствующих работ, указание исполнителей работ. Разработка организационной структуры проекта включает в себя: идентификацию всех организационных единиц; определение ролей участников проекта и их взаимодействие; определение ответственности и полномочий; распределение ответственности и полномочий между ними [7]. На рисунке 1 приведена организационная структура управления проектной командой для создания интерактивной экскурсии по залам МБУ «ММК им. В. А. Разумова», где руководитель проекта находится на самом верхнем уровне структуры, а на более низких уровнях последовательно расположены подчиненные, которые требуются для функционального управления работами. Команда проекта состоит из 5 человек: руководитель проекта, технический менеджер, креативный менеджер, программист, менеджер по рекламе (рисунок 1).



Рисунок 1 – Организационная структура управления проектом «интерактивная экскурсия».

Общая продолжительность проекта составит не более 1 года. Реализация проекта «интерактивная экскурсия» в музее позволит повысить популярность МБУ «ММК им. В. А. Разумова» в социальных сетях сети Интернет, а также увеличить количество продаваемых культурных услуг. В данный момент основной услугой, которая дает большую долю заработка и количества посетителей, является интерактивно-тематическая экскурсия (мероприятие), но она не затрагивает молодежную и взрослую аудиторию. Реализация задуманного проекта позволит создать альтернативу и увеличит показатель посещаемости.

Проанализируем прогнозные результаты реализации проекта «интерактивная экскурсия» в музее. Количество потенциальной молодежной аудитории в возрастной группе от 18 до 25 лет в г. Горловке составляет порядка 12000 чел. Из них потенциально заинтересованными в проведении досуга в учреждении культуры будут 7–15 % от общей численности. Для расчета потенциальной емкости рынка для молодежной аудитории возьмем среднее значение в 11 % от общей численности потенциальной аудитории. Следовательно:

1. Потенциальная емкость рынка молодежной аудитории составит:

$$PA_0 = 12000 \cdot 0,11 = 1320 \text{ чел.}$$

2. Реальная емкость, чаще всего, не превышает 50 % потенциальной емкости рынка. Следовательно, реальная емкость рынка молодежной аудитории составит:

$$PA_0 = 1320 \cdot 0,5 = 660 \text{ чел.}$$

3. По прогнозным значениям реализация проекта «интерактивная экскурсия» позволит увеличить потенциальную емкость рынка до 15 %:

$$PA_1 = 1320 \cdot 1,15 = 1518 \text{ чел.}$$

4. Тогда реальная емкость составит:

$$PA_1 = 1518 \cdot 0,5 = 759 \text{ чел.}$$

5. Обычно музей при заказе экскурсии посещают группы в среднем по 3 чел. Количество проданной новой услуги «интерактивная экскурсия» молодежной аудитории составит:

$$\text{ИЭ} = \frac{759}{3} = 253 \text{ ед.}$$

Логично полагать, что при успешной модернизации музея рост реальной емкости рынка будет наблюдаться во всех аудиториях музея, в том числе среди школьной аудитории и семейных пар с детьми. Таким образом, при условии, что средняя посещаемость в МБУ «ММК им. В. А. Разумова» возрастет в среднем до 50 %, можно предположить, что при условии реализации интерактивных экскурсий в течение года, чистый приведенный доход составит:

$$\text{ЧПД} = 10 \cdot 50 \cdot 400 = 200000 \text{ руб.}$$

Средний срок окупаемости проекта для города составит:

$$\text{PP} = \frac{\text{КО}}{\text{ЧПР}_{\text{год}}}, \text{ лет,} \quad (1)$$

где PP – срок окупаемости проекта;

КО – сумма вложенных средств;

ЧПР_{год} – сумма чистой прибыли в среднем за год.

Таким образом, срок окупаемости проекта составит:

$$\text{PP} = \frac{218800}{200000} = 1,1 \text{ года.}$$

Прогнозный план развития МБУ «ММК им. В. А. Разумова», исходя из возможных сценариев развития рынка, политической, эпидемиологической ситуаций, и вероятных результатов действия организации сферы культуры в перспективе на 2023 г., представлен в таблице 3. Анализируя данные таблицы 3, можно увидеть, что по оптимистичному прогнозу количество посетителей в музее, с внедрением новой услуги «интерактивная экскурсия», увеличится на 5840 чел. по сравнению с 2021 г., а показатели по каждому виду услуг музея возрастут в среднем от 19,5 % до 70 %. Даже по пессимистичному прогнозу посещаемость в музее также возрастет в среднем на 50 %.

Таблица 3 – Прогнозный план развития МБУ «ММК им. В. А. Разумова» на 2023 г.

Вид услуги	Количество предложенных услуг/ количество посетителей в 2021 г.		Прогноз на 2023 г.				Абсолютное отклонение, (оптимист.)		Относительное отклонение, %	
			оптимистичный прогноз		пессимистичный прогноз					
	шт.	чел.	шт.	чел.	шт.	чел.	шт.	чел.	шт.	чел.
1. Обзорная экскурсия	107	323	128	484	120	400	21	161	19,6	49,8
2. Выездная экскурсия	7	300	12	420	8	310	5	120	71,4	40
3. Интерактивно-тематическая экскурсия	92	2828	150	5000	134	4240	58	792	63	76,8
4. Интерактивная экскурсия	0	0	500	1500	350	1050	500	1500	–	–
5. Арт-проекты	1	32	2	64	1	32	1	32	100	100
6. Выездные выставки	1	500	3	1500	1	500	2	1000	300	300
7. Посещение без экскурсии	105	225	180	480	150	395	75	248	71,4	213
8. Дни открытых дверей	7	1400	7	2000	7	1500	0	600	0	43
Итого	320	5608	–	11448	–	8427	662	5840	–	–

Прогноз посещаемости МБУ «ММК им. В. А. Разумова» на 2023 г. в сравнении с 2021 г. представлен на рисунке 2.

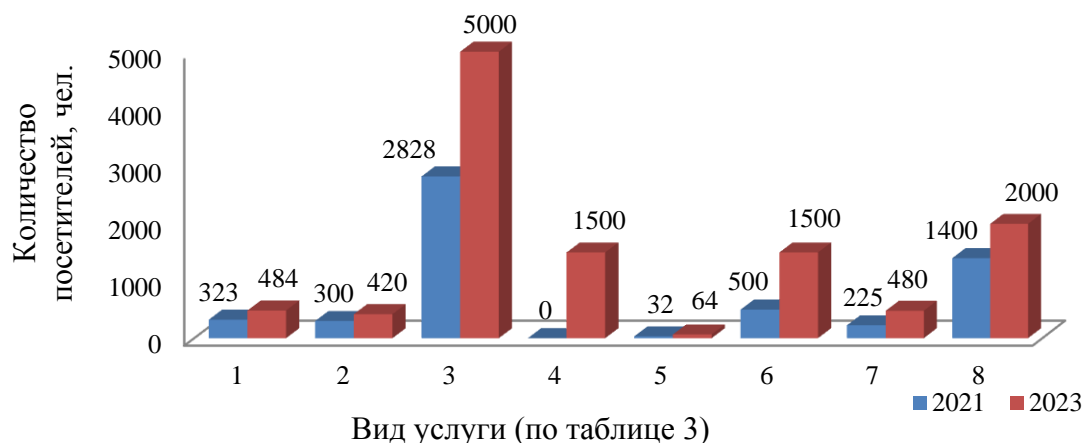


Рисунок 2 – Прогноз посещаемости МБУ «ММК им. В. А. Разумова» на 2023 г. по сравнению с 2021 г.

Реализация проекта «интерактивная экскурсия» повысит популярность учреждения культуры и способна будет привлечь в музей новую аудиторию. В прогнозе учитывается открытие новой услуги «интерактивная экскурсия», которая будет реализована к концу 2022 г. Наибольшая посещаемость видна по услугах «интерактивно-тематическая экскурсия» и «интерактивная экскурсия», однако это произойдет при условии завершения политического кризиса и когда школьные группы будут с большим желанием и интересом записываться на музейные мероприятия.

Выводы

Таким образом, при условии успешной реализации проекта «интерактивная экскурсия» МБУ «ММК им. В. А. Разумова» сможет одним из первых среди учреждений культуры Донецкой Народной Республики использовать мультимедийные технологии в своей экспозиционной, просветительской деятельности. Реализация данного проекта позволит учреждению культуры увеличить среднее количество посетителей, а также повысит реальную емкость среди молодежной аудитории в возрастной группе 18–25 лет, которые до момента технологической модернизации редко посещали музей. Например, потенциально за год количество экскурсий, приобретенных людьми в возрасте от 18 до 25 лет, составит 253 интерактивные экскурсии. Таким образом, молодежная аудитория способна принести учреждению культуры Музей миниатюрной книги имени В. А. Разумова доход в размере 101,2 тыс. руб. Внедрение данного проекта в музей является перспективной возможностью для роста. Увеличив показатели посещаемости, музей сможет претендовать на повышение категории культурной значимости, например, получить статус музея республиканского значения. Тем самым улучшится имидж учреждения культуры, уровень разрядов сотрудников, что добавит мотивацию персоналу качественно выполнять свою работу, решать поставленные руководством музея задачи.

Список литературы

1. Kotler, N. Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources / N. Kotler, Ph. Kotler, W. I. Kotler. – 2nd ed. – San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 2008. – 511 p. – ISBN 978-0-7879-9691-8.
2. Хейг, П. Управление концепции и бизнес-модели: полное руководство / П. Хейг ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 370 с. – ISBN 978-5-96142-492-8.
3. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры : учебное пособие / Г. Л. Тульчинский. – Москва : Лань, 2018. – 686 с.

4. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент специальных событий в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский, С. В. Герасимов, Т. Е. Лохина; 5-е изд., стер. – Москва : Лань ; Планета Музыки, 2019. – 384 с. – ISBN 978-5-8114-0956-3.
5. Тульчинский, Г. Л. Self-management в сфере культуры и искусства / Г. Л. Тульчинский. – Москва : Лань, 2020. – 761 с.
6. Комлев, Ю. Э. Организация маркетинговой деятельности в музее : специальность 13.00.05 «Теория, методика и организация социально-культурной деятельности : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Ю. Э. Комлев ; Санкт-Петербургский государственный университет культуры и искусств. – Санкт-Петербург, 2005. – 22 с.
7. Федотова, Н. Г. Менеджмент в сфере культуры / Н. Г. Федотова. – Великий Новгород : Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, 2015. – 282 с. – ISBN 978-5-89896-527-3.
8. Донецкая Народная Республика. Законы. О музеях и музейном деле : № 143-ІНС от 05.08.2016 г., действующая редакция по состоянию на 30.12.2020 г. – Текст : электронный // Народный Совет Донецкой Народной Республики : официальный сайт. – URL: <https://dnrsovetsu/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-muzeyah-i-muzejnom-dele/> (дата обращения: 12.04.2022.).

С. И. Аверин¹, О. И. Черноус¹, Е. П. Мельникова¹, Е. Н. Колганова²

1 – Автомобильно-дорожный институт

ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Горловка

2 – ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет (ДГТУ)»,

г. Ростов-на-Дону

**Совершенствование стратегического менеджмента учреждения культуры
на основе внедрения проекта «интерактивная экскурсия»**

Обоснована экономическая эффективность проекта «интерактивная экскурсия» в учреждении культуры Музей миниатюрной книги им. В. А. Разумова. Внедрение данного проекта является перспективной возможностью для роста музея. Практическая реализация проекта даст возможность увеличить количество посетителей и поднять уровень популярности учреждения культуры, тем самым подчеркнув успешность новой стратегии развития. Сущность предложенного проекта заключается в способности использования средств интерактивного взаимодействия с посетителями музея (высокотехнологичные дисплеи, сенсорные панели, проектор). Согласно проведенным расчетам капитальные вложения в реализацию проекта «интерактивная экскурсия» составят 218,8 тыс. руб., средняя цена новой услуги – 400 руб., срок окупаемости проекта – 1,1 года. Внедрение новой услуги даст возможность повысить посещаемость музея в 2023 г. на 5840 чел. Увеличив показатели посещаемости, музей сможет претендовать на повышение категории культурной значимости, тем самым улучшится имидж учреждения культуры, уровень тарифных и квалификационных разрядов сотрудников, что добавит мотивацию персоналу качественно выполнять свою работу, решать поставленные руководством музея задачи.

МУЗЕЙ, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ, ПРОЕКТ, МЕНЕДЖМЕНТ, УСЛУГА, УЧРЕЖДЕНИЕ КУЛЬТУРЫ, ИНТЕРАКТИВНАЯ ЭКСКУРСИЯ

S. I. Averin¹, O. I. Chornous¹, E. P. Melnikova¹, E. N. Kolganova²

1 – Automobile and Road Institute of Donetsk National Technical University, Gorlovka

2 – Don State Technical University (DSTU), Rostov-on-Don

**Improvement of the Cultural Institution Strategic Management Based
on the Implementation of the «Interactive Excursion» Project**

The article substantiates the economic efficiency of the «interactive excursion» project in the Museum of Miniature Books named after V. A. Razumov. The implementation of this project is a promising opportunity for the museum's growth. The practical implementation of the project will make it possible to increase the number of visitors and raise the level of popularity of the cultural institution, thereby emphasizing the success of the new development strategy. The essence of the proposed project is the ability to use means of the interactive interaction with museum visitors (high-tech displays, touch panels, projectors). According to the calculations, capital investments for the

implementation of the interactive excursion project will amount to 218,8 thousand rubles, the average price of a new service is 400 rubles, the payback period of the project is 1,1 years. The introduction of the new service will make it possible to increase the attendance of the museum by 5,840 people by 2023. By increasing the attendance figures, the museum will be able to qualify for an increase in the category of cultural significance, thereby improving the image of the cultural institution, the level of staff ranks, which will add motivation to the staff to do their job efficiently, to solve the tasks set by the museum management.

MUSEUM, DEVELOPMENT STRATEGY, PROJECT, MANAGEMENT, SERVICE, CULTURAL INSTITUTION, INTERACTIVE EXCURSION

Сведения об авторах:

С. И. Аверин

Телефон: +7 (949) 392-72-18
Эл. почта: stastrolling@gmail.com

О. И. Черноус

SPIN-код РИНЦ: 6362-9293
Телефон: +7 (949) 436-76-87
Эл. почта: kseniya_1382@mail.ru

Е. П. Мельникова

SPIN-код РИНЦ: 6737-6600
Телефон: +7 (949) 408-89-09
Эл. почта: melnikova_adi@mail.ru

Е. Н. Колганова

SPIN-код РИНЦ: 1790-8112
Телефон: +7 (909) 430-95-99
Эл. почта: elenkolg@list.ru

Статья поступила 20.10.2022

*© С. И. Аверин, О. И. Черноус, Е. П. Мельникова, Е. Н. Колганова, 2023
Рецензент: С. А. Легкий, канд. экон. наук, доц., АДИ ГОУВПО «ДОННТУ»*