

УДК 338.485

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-1-16-25>

## Менеджмент в туристской индустрии: пути совершенствования системы управления объектами культурно-просветительской деятельности Красноярского края и использования их

Игорь Витальевич Тропынин

Сибирский федеральный университет, Красноярск, Россия,  
[tropyniniv@rambler.ru](mailto:tropyniniv@rambler.ru), <https://orcid.org/0009-0006-8591-243X>

### Аннотация

**Цель.** Определить пути совершенствования системы управления объектами культурно-просветительской деятельности Красноярского края и использования их при организации туристско-экскурсионного обслуживания в контексте культурно-познавательного туризма.

**Задачи.** Выявить особенности развития объектов культурно-просветительской деятельности Красноярского края; проанализировать методы управления сферой культуры в Красноярском крае, реализуемые мероприятия и имеющиеся проблемы в контексте регионального межведомственного взаимодействия отраслей культуры и туризма; установить пути совершенствования системы управления объектами культурно-просветительской деятельности Красноярского края и использования их при организации туристско-экскурсионного обслуживания в контексте культурно-познавательного туризма; определить ожидаемый эффект от реализации предлагаемых рекомендаций.

**Методология.** Автором использованы методы сравнения и обобщения, табличный метод, метод стратегического планирования (SWOT-анализ).

**Результаты.** По итогам анализа сформулированы основные рекомендации по совершенствованию системы управления объектами культурно-просветительской деятельности Красноярского края и использования их при организации туристско-экскурсионного обслуживания. В первую очередь представлен ряд предложений по совершенствованию системы финансирования учреждений культуры и использования ими денежных средств. Кроме решения финансовых проблем, даны рекомендации, связанные с решением системных проблем в управлении объектами культурно-просветительской деятельности.

**Выводы.** В случае возникновения признаков реализации предлагаемых рекомендаций полученные результаты могут способствовать расширению круга посетителей учреждений на платной основе, повышению интереса к профессиональной деятельности в учреждениях культуры среди молодежи, росту качества проведения культурных мероприятий, развитию межтерриториального сотрудничества и гастрольной деятельности коллективов, увеличению туристских потоков.

**Ключевые слова:** менеджмент в туристской индустрии, объекты культурно-просветительской деятельности, туристско-экскурсионное обслуживание, культурно-познавательный туризм

**Для цитирования:** Тропынин И. В. Менеджмент в туристской индустрии: пути совершенствования системы управления объектами культурно-просветительской деятельности Красноярского края и использования их // *Экономика и управление*. 2024. Т. 30. № 1. С. 16–25. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-1-16-25>

© Тропынин И. В., 2024

# Management in the tourism industry: Ways to improve the system of management and utilization of cultural and educational objects of Krasnoyarsk Krai

Igor V. Tropynin

Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia, [tropyniniv@rambler.ru](mailto:tropyniniv@rambler.ru), <https://orcid.org/0009-0006-8591-243X>

## Abstract

**Aim.** To determine the ways of improving the management system of the objects of cultural and educational activities of the Krasnoyarsk region and their use in the organization of tourist and excursion services in the context of cultural and cognitive tourism.

**Objectives.** To identify the peculiarities of development of objects of cultural and educational activity of Krasnoyarsk Krai; to analyze the methods of management of the cultural sphere in Krasnoyarsk Krai, implemented activities and existing problems in the context of regional interdepartmental interaction of cultural and tourism industries; to establish ways to improve the management system of objects of cultural and educational activity of Krasnoyarsk Krai and their use in the organization of tourist and excursion services in the context of cultural and cognitive tourism.

**Methods.** The author used methods of comparison and generalization, tabular method, method of strategic planning (SWOT-analysis).

**Results.** According to the results of the analysis the main recommendations for improving the management system of cultural and educational objects of Krasnoyarsk Krai and their use in the organization of tourist and excursion service are formulated. First of all, a number of proposals for improving the system of financing of cultural institutions and their use of money are presented. In addition to solving financial problems, recommendations related to the solution of systemic problems in the management of cultural and educational activity objects are given.

**Conclusions.** In case of occurrence of signs of realization of the offered recommendations the received results can promote expansion of a circle of visitors of establishments on a paid basis, increase of interest to professional activity in cultural establishments among youth, growth of quality of carrying out of cultural actions, development of interterritorial cooperation and touring activity of collectives, increase of tourist flows.

**Keywords:** *management in the tourism industry, objects of cultural and educational activities, tourist and excursion services, cultural and educational tourism*

**For citation:** Tropynin I.V. Management in the tourism industry: Ways to improve the system of management and utilization of cultural and educational objects of Krasnoyarsk Krai. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2024;30(1):16-25. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-1-16-25>

Актуальность исследования обусловлена тем, что в настоящее время государство пытается совершить переход к новой модели культурной политики и новым методам управления культурой. Это связано с переходом от полного к частичному прямому финансированию учреждений культуры, применением грантовой поддержки деятелей и учреждений культуры, развитием механизмов государственно-частного партнерства и т. п. Бюджетное финансирование в рассматриваемой сфере растет, а количество учреждений культуры уменьшается. В официальных статистических источниках (например, Министерства культуры Красноярского края и др.) зачастую указаны по-

ложительные результаты государственного управления в сфере культуры: увеличение количества проведенных культурных мероприятий и количества посещений учреждений культуры. Но такие показатели еще не свидетельствуют о качестве предоставляемых услуг культурно-просветительскими учреждениями, состоянии учреждений, удовлетворенности потребителей услуг.

Красноярский край — субъект Российской Федерации (РФ), второй по площади территории и четырнадцатый по численности населения, большую часть культурно-просветительских учреждений которого представляют муниципальные бюджетные учреждения. С одной стороны, речь идет

о регионе, бюджет которого обеспечен собственными средствами, богатом ресурсами и культурными объектами, который известен проведением, особенно в последние несколько лет, мероприятий общероссийского и международного значения и обладающий в связи с этим инвестиционной привлекательностью. С другой стороны, большая часть населения, крупных населенных пунктов и, соответственно, учреждений культуры находится на юге края. В северных районах наблюдаются низкая транспортно-коммуникационная освоенность, сокращение населения, в отдаленных от столицы края территориях — уменьшение количества учреждений культурно-досугового типа, медленные темпы развития информационной и туристской инфраструктуры, ухудшение состояния объектов культурного наследия и другие проблемы.

Особенности управления в сфере культуры широко исследованы российскими и зарубежными учеными. Культура, как объект управления и государственной политики, рассмотрена в работах Ч. Лэндри «Креативный город», Д. Тросби «Экономика и культура», М. Драгичевич-Шешич и Б. Стойковича «Культура: менеджмент, анимация, маркетинг» и ряда других авторов. В настоящее время высокий интерес к проблемам управления учреждениями культуры наблюдается у таких специалистов, как Н. В. Молчанова («Человек покупающий и продающий. Как законы эволюции влияют на психологию потребителя и при чем здесь Люк Скайуокер»), С. Г. Коленько («Менеджмент в социально-культурной сфере»), Е. Л. Шекова («Экономика и менеджмент некоммерческих организаций») и др. Кроме того, не менее полезны читателям монографии, научные статьи, учебно-практические пособия о различных вопросах управления Г. В. Атаманчука («Управление. Философия, идеология, научное обеспечение»), Л. Е. Вострякова («Введение в менеджмент социально-культурной деятельности») и др.

Согласно Стратегии социально-экономического развития Красноярского края до 2030 г., утвержденной Правительством Красноярского края 30 октября 2018 г. № 647-п [1], «Красноярский край — один из лидеров среди других субъектов РФ по макроэкономическим показателям (валовому региональному продукту (ВРП), промышленному производству, объему строительных работ, инвестициям в основной капитал и др.).

По величине среднедушевых доходов и средней заработной платы край занимает первое место среди субъектов Сибирского федерального округа. В числе сильных сторон — обеспеченность бюджета края собственными средствами, богатый природно-ресурсный потенциал, высокий уровень образования населения, отсутствие межнациональных и межконфессиональных конфликтов; среди слабых — низкая транспортно-коммуникационная освоенность северных районов, недостаточный уровень развития инновационного предпринимательства и дефицит трудовых ресурсов. Удаленность от мировых рынков сбыта и столичных регионов только способствует оттоку молодежи».

Все это не может не оказывать влияния на разные сферы жизни населения края, в том числе на культуру. Однако, несмотря на негативные стороны, культура в крае имеет приоритетное значение, и край, обладающий высоким культурным потенциалом, прилагает все силы для поддержания и развития данной сферы. Так, постановлением Правительства Красноярского края от 30 сентября 2013 г. № 511-п утверждена государственная программа Красноярского края «Развитие культуры и туризма» [2]. Согласно этой Программе «сеть краевых государственных и муниципальных учреждений культуры и образовательных организаций в области культуры на территории Красноярского края представлена 2 568 единицами, в число которых входят музеи, библиотеки, архивы, театры и кино-театры, учреждения культурно-досугового типа, концертные организации, зоопарки, школы искусств, цирк и др.».

Сегодня Правительство Красноярского края активно реализует программу развития культуры и туризма на 2022–2024 гг. На ее реализацию запланировано направить 20,8 млрд руб., из них 20,2 млрд руб. — из краевого бюджета, 604,7 млн руб. — из федерального. Средства направят на улучшение качества музейного и библиотечного обслуживания и модернизацию библиотек: в ближайшие три года край получит 15 учреждений нового формата. На мероприятия по государственной охране и сохранению объектов культурного наследия края будет направлено более 1,5 млрд руб. В программе предусмотрены и продвижение туристских возможностей края, развитие инфраструктуры туризма. На эти цели запланировано 1,1 млрд руб.

**Соотношение доли бюджетных ассигнований и доходов от платных услуг  
для краевых культурных учреждений в 2021 г.**

Table 1. Ratio of the share of budget allocations and income from paid services for regional cultural institutions in 2021

Учреждения	Доля бюджетных ассигнований краевых государственных учреждений в общих расходах этих учреждений в 2021 г., %	Доля расходов за счет доходов от платных услуг краевых государственных учреждений в общих расходах этих учреждений в 2021 г., %
А	1	2
Клубные	93	7
Библиотеки	89	11
Музеи	87	13
Образовательные	94	6
Театрально-зрелищные	84	16
«Енисей кино»	95	5

Исходя из представленных показателей, можно сделать вывод, что в сфере управления учреждениями культуры огромную роль играет возрастающее финансирование из бюджетов, поддержка с целью сохранения и развития материально-технической базы учреждений, поощрения деятелей культуры, проведения культурных мероприятий и т. п. Несмотря на адаптацию к условиям рынка, увеличивающуюся конкуренцию с частными учреждениями, приоритетностью расширения источников финансирования учреждений культуры (активизации иной приносящей доход деятельности, стимулирования оказания платных услуг и т. п.), согласно государственной программе Красноярского края «Развитие культуры и туризма», иные источники доходов не имеют особого значения, они незначительны. Например, по данным Управления Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва (Красноярскстата), соотношение доли бюджетных вложений и доходов от оказания платных услуг культурных учреждений края в 2021 г. можно представить в виде таблицы 1.

По мнению специалистов, аналогичной ситуация остается и сегодня. В основном учреждения культуры по-прежнему финансируются из бюджетов, платные услуги не играют большой роли.

Рассмотрим показатели, свидетельствующие о развитии основных видов культурно-просветительских учреждений в Красноярском крае. Как показывает официальная статистика, в деятельности культурно-просветительских учреждений достигнуты положительные результаты, а именно: увели-

чение численности посетителей учреждений и культурных мероприятий, увеличение фондов музеев и библиотек и др., что отражено в таблице 2.

Вместе с тем прослеживаются не только позитивные результаты, но и проблемы, приведенные в начале статьи. К примеру, в сфере кинопоказа большинство муниципальных кинотеатров не отвечают современным требованиям, более 70 % кинооборудования морально, физически устарело и требует замены, в ряде муниципалитетов кинопоказ не осуществляется. Подобные проблемы обнаружены и в учреждениях других типов. Как показывает независимая оценка качества оказания услуг учреждениями культуры, даже учреждения, находящиеся в краевой столице, не отвечают всем необходимым требованиям, что отражено в таблице 3.

Таким образом, со стороны потребителей услуг можно обнаружить множество недостатков и одновременно предложений по усовершенствованию деятельности учреждений культуры, управлению учреждениями, которые следует учитывать. Для целей управления важно обращать внимание на социально-экономическое положение каждой территории, в том числе численность населения муниципальных образований, уровень доходов жителей, их особые потребности.

В ходе исследования нами проведен SWOT-анализ системы управления культурно-просветительскими учреждениями Красноярского края, содержащийся в таблице 4.

Для решения существующих проблем на основе Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 г. [4] и иных

## Характеристика деятельности учреждений культуры Красноярского края в 2021–2022 гг.

Table 2. Characteristics of the Krasnoyarsk Krai cultural institutions in 2021–2022

Учреждения	Кол-во учреждений	Результаты сопоставления данных на 2021–2022 гг.
А	1	2
1. Музейные учреждения	Сеть краевых и муниципальных музеев включает в себя 51 единицу (краеведческие, историко-краеведческие и др.)	– число предметов основного фонда увеличилось на 7 900 единиц; – возросла посещаемость музейных учреждений на 6,2 %
2. Библиотеки	1 146 публичных библиотек, в том числе четыре краевые государственные библиотеки и 1 142 — муниципальные	– число пользователей увеличилось на 10,1 тыс. чел. и составило 1 354,8 тыс. чел. (47,3 % от общего числа жителей края); – увеличился объем выданных изданий на различных носителях на 106,06 тыс. единиц; – возросло количество библиотек, подключенных к сети Интернет на 89 единиц, составив 1 087 библиотек (94,9 % от общего количества библиотек края)
3. Театрально-зрелищные	Девять краевых, пять муниципальных театров, одна концертная организация, пять самостоятельных творческих коллективов	– количество выездных мероприятий, проведенных театрально-зрелищными учреждениями, увеличилось на 10,2 %; – общее количество зрителей возросло на 3,1 %
4. Кинотеатры	В 2021 г. кинопоказ на территории края осуществляли 220 киноvideоустановок	– для 670,0 тыс. зрителей показано 37,7 тыс. киносеансов, то есть на 13,9 % больше; – число посетителей киносеансов увеличилось на 13,4 %; – валовый сбор в кинодеятельности в 2022 г. возрос на 17,9 %
5. Зоопарки	Красноярский парк флоры и фауны «Роев ручей», природный зоологический парк (г. Зеленогорск)	– количество экскурсий увеличилось на 70 %; – посещаемость зоопарков возросла в 1,6 раза

Таблица 3

## Результаты независимой оценки качества оказания услуг учреждениями культуры (при максимальной оценке в 100 баллов) [3]

Table 3. Results of independent assessment of the quality of service provision by cultural institutions (with a maximum score of 100 points) [3]

Учреждения	Критерии					Итоговый показатель
	Открытость и доступность информации об учреждении	Комфортность условий предоставления услуг	Доступность услуг для инвалидов	Доброжелательность и вежливость работников	Удовлетворенность условиями оказания услуг	
А	1	2	3	4	5	6
Минусинский драматический театр	92,1	59,7	27,29	59,7	59,7	59,7
Ачинский драматический театр	93,27	67,64	42	67,64	67,64	67,64
Красноярская краевая филармония	82,74	68,46	54,17	68,46	68,46	68,46
Красноярский драматический театр имени А. С. Пушкина	93,64	72,42	51,2	72,42	72,42	72,42
Красноярский музыкальный театр	94,67	75,58	56,50	75,58	75,58	75,58
Красноярский государственный театр оперы и балета	94,22	78,7	63,18	78,7	78,7	78,7
Норильский Заполярный театр драмы	96,65	79,18	61,71	79,18	79,18	79,18
Дом искусств г. Красноярск	93,86	97,24	26	97,06	97,85	82,4
Таймырский Дом народного творчества	97,8	99,72	41	99,66	99,49	87,53
Дом офицеров г. Красноярск	94,63	98,29	64,97	98,49	99,22	91,12
Музей-заповедник «Шушенское»	89,02	99,6	74,64	99,55	99,57	92,47
Таймырский краеведческий музей	99,62	99,71	72	99,65	99,3	94,06
Канский драматический театр	97,28	96,14	95	96,14	96,14	96,14
Музей истории г. Заозерного	86,5	87,19	36	100	99,25	81,79

## SWOT-анализ системы управления культурно-просветительскими учреждениями Красноярского края

Table 4. SWOT-analysis of the management system of cultural and educational institutions of Krasnoyarsk Krai

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
А	Б	В	Г
<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспеченность бюджета края собственными средствами;</li> <li>– богатый природно-ресурсный потенциал;</li> <li>– отсутствие межнациональных и межконфессиональных конфликтов;</li> <li>– высокий уровень образования населения в целом;</li> <li>– Красноярский край — лидер в Сибирском федеральном округе по величине среднедушевых доходов;</li> <li>– благодаря программам развития культуры, проведению мероприятий общероссийского и международного значения в крае (прежде всего в Красноярске) построены новые и реконструированы многие существующие объекты отрасли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкая транспортно-коммуникационная освоенность северных районов;</li> <li>– удаленность края от столичных регионов;</li> <li>– недостаточный уровень развития инновационного предпринимательства;</li> <li>– диспропорции в положении муниципальных образований;</li> <li>– высокий износ материально-технической базы учреждений культуры в сельской местности;</li> <li>– дефицит кадров в сельской местности;</li> <li>– недостаточный уровень финансирования;</li> <li>– медленные темпы обновления устаревших библиотечных фондов, развития информационной инфраструктуры отрасли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост инвестиционной привлекательности края благодаря таким мероприятиям, как Красноярский экономический форум и т. д.;</li> <li>– расширение возможностей культурно-познавательного туризма в Сибири, в том числе этнографического;</li> <li>– организация выездных мероприятий в сельской местности;</li> <li>– на основе проводимой модернизации учреждений увеличение возможностей реализации культурных мероприятий в крае, в том числе с использованием информационных технологий;</li> <li>– обмен опытом, участие в краевых конкурсах, фестивалях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сокращение населения края (миграционный отток и естественная убыль);</li> <li>– в 400 населенных пунктах края нет учреждений культуры;</li> <li>– уменьшение количества учреждений культурно-досугового типа;</li> <li>– низкая заработная плата работников отрасли;</li> <li>– ухудшение состояния объектов культурного наследия края, острая необходимость в реставрации, работах по сохранению объектов</li> </ul>

федеральных программных документов, а также Стратегии социально-экономического развития Красноярского края до 2030 г. можно выделить в качестве дальнейшего направления развития системы управления культурно-просветительскими учреждениями края построение модели новой культурной политики в целом. Это предусматривает реализацию в Красноярском крае ряда направлений, представленных в таблице 5.

Аналогичные направления и мероприятия по их реализации могут быть использованы и при осуществлении культурной политики в иных субъектах РФ. По результатам проведенного анализа сформулированы основные рекомендации по совершенствованию системы управления объектами культурно-просветительской деятельности Красноярского края и использования их при организации туристско-экскурсионного обслуживания в контексте культурно-познавательного туризма.

В первую очередь следует рассмотреть группу предложений по совершенствованию системы финансирования учреждений культуры и использования ими денежных средств. Во-первых, совершенствование системы финансирования учреждений культуры должно быть связано с прямым бюджетным субсидированием, в котором следует

обратить внимание на процесс формирования задания. При формировании государственных и муниципальных заданий прежде всего следует исходить из того, что нормирование относится к материально-техническому и кадровому обеспечению деятельности учреждения. Содержательная часть и объем заданий могут варьироваться на основании стратегий развития учреждения, отношений с основными потребителями культурных услуг и иных факторов, важных в определенной обстановке.

Во-вторых, учреждения сферы культуры в меньшей степени приспособлены к рыночным отношениям и напрямую зависят от бюджетного финансирования. Даже эти средства направляют лишь на выплату заработной платы и коммунальные платежи, на другие нужды учреждений средств не остается. Поэтому целесообразно вести работу по привлечению средств из иных источников. В этих целях требуется следующее:

1) государству необходимо в большей мере поощрять частных спонсоров — предпринимателей, предоставляющих финансовые ресурсы культурным учреждениям и деятелям культуры;

2) рассмотреть возможности внедрения в российскую практику способов привлечения средств в сферу, используемых за рубежом.

**Направления и мероприятия по реализации перехода к новой модели культурной политики  
в Красноярском крае**

Table 5. Directions and measures to implement the transition to a new model of cultural policy in Krasnoyarsk Krai

Направления	Мероприятия по реализации новой модели
А	1
Повышение значимости институтов гражданского общества как субъектов культурной политики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стимулирование и поощрение участия в культурной деятельности институтов гражданского общества;</li> <li>– повышение роли профессиональных сообществ в сфере культуры в решении вопросов управления отраслью;</li> <li>– совершенствование механизмов поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций путем предоставления на конкурсной основе бюджетных средств;</li> <li>– взаимодействие с традиционными религиозными организациями, использование духовно-нравственного потенциала</li> </ul>
Формирование гармонично развитой личности, способной стать активным участником культурного процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– насыщение культурного информационного пространства края за счет оцифровки книжных, архивных, музейных фондов по различным отраслям знаний и сферам творческой деятельности;</li> <li>– популяризация всех направлений отрасли «Культура» в СМИ и сети Интернет, повышение качества размещаемых материалов;</li> <li>– реализация на территории края межрегиональных, всероссийских, международных культурных проектов;</li> <li>– популяризация истории отечественной культуры и истории;</li> <li>– поддержка ценностно ориентированной культурной деятельности;</li> <li>– условия для вовлечения молодежи в волонтерские движения, приобщения к реставрационным и археологическим работам и т. п.</li> </ul>
Сохранение культурно-исторического наследия края и создание условий для развития культуры, искусства, туризма	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сохранение самобытной культуры коренных малочисленных народов, населяющих край;</li> <li>– сохранение облика исторических поселений, активное их введение в экономический и культурный оборот;</li> <li>– создание благоприятных условий для привлечения частных инвесторов в строительство и ремонт объектов культуры, реставрацию и восстановление объектов культурного наследия;</li> <li>– развитие гастрольной и фестивальной деятельности, активизация культурного обмена между территориями;</li> <li>– продвижение культуры края за его пределами, формирование конкурентоспособного культурного бренда края;</li> <li>– совершенствование системы предпрофессионального и профессионального образования деятелей культуры;</li> <li>– создание эффективной системы мотивации талантливой молодежи на получение образования и работу в учреждениях культуры;</li> <li>– поощрение творческих работников и популяризация профессионального искусства, творчества красноярских сибирских литераторов, художников, театральных деятелей, музыкантов;</li> <li>– развитие культурно-познавательного туризма</li> </ul>
Повышение социального статуса семьи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие возрождению традиций семейного воспитания, утверждению традиционных семейных ценностей;</li> <li>– стимулирование через систему скидок и льгот, семейного посещения музеев, театров и иных культурных учреждений;</li> <li>– создание стимулов для семейного творчества;</li> <li>– стимулирование и популяризация изучения истории семьи и рода, в том числе путем исследования архивных документов;</li> <li>– популяризация семейного культурно-познавательного туризма</li> </ul>
Формирование новой модели деятельности и финансирования отраслей «Культура» и «Туризм»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие межведомственного взаимодействия, создание многофункциональных социальных объектов;</li> <li>– переход на многоканальную систему финансирования отрасли с увеличением расходов на культуру доли внебюджетных источников, в том числе путем развития государственно-частного партнерства, благотворительной деятельности, меценатства и иных альтернативных механизмов финансирования культуры;</li> <li>– создание и (или) привлечение к работе на территории края фондов целевого капитала (эндаумент-фондов) для аккумулирования финансовых средств в целях долгосрочной поддержки сфер культуры и туризма</li> </ul>

Например, суть института «процентной филантропии» (применяется в Словакии, Венгрии, Литве, Польше, Италии, Испании и др.) заключается в том, что налогоплательщикам предоставлено право отчислять определенный процент от уплаченных на-

логов (как правило, 1–2 % из ставки налога на доходы или налога на прибыль) в пользу определенной сферы государственных расходов (культуры, здравоохранения, науки, иной) либо в пользу специально созданных фондов или организаций [5, с. 86];

3) нужно расширять применение налоговых льгот, как для учреждений культуры в виде полной или частичной отмены выплат по федеральным и региональным налогам, так и для деятелей культуры;

4) предоставлять льготные кредиты или кредиты под гарантии государства учреждениям культуры;

5) улучшать историко-культурный потенциал городов, региона, сохранять исторический дух, увеличивать количество достопримечательностей и длительность туристского сезона, проводить работу по идентификации элементов культурной уникальности территории, — все это различные аспекты деятельности, которые могут способствовать более эффективному использованию богатейшего местного культурно-исторического потенциала [6, с. 881];

6) для совершенствования практики эффективного распределения средств необходимо ввести в каждое учреждение культурно-досугового типа обязательную должность финансового менеджера, который будет в состоянии наиболее грамотно и результативно распределить денежные средства. Для того, чтобы была занята такая должность, можно отправить кого-то из работающих сотрудников, руководителей учреждений на соответствующие курсы повышения квалификации в данной области (при софинансировании обучения из краевого бюджета, районных бюджетов). В настоящее время на практике и в исследованиях приведено немало примеров того, как из-за недостаточной финансовой грамотности, а также ввиду желания сэкономить средства денежные средства расходуют неэффективно. Вместе с тем финансовый менеджер может помочь задействовать применимые в тех или иных ситуациях финансовые инструменты, о которых действующее руководство даже не подозревает [7, с. 124–126]. Среди таких финансовых инструментов можно указать банковские депозиты, вложение средств в инвестиционные проекты, приобретение ценных бумаг;

7) особое внимание руководителям учреждений следует обращать на возможности осуществления деятельности, приносящей дополнительный доход (например, прокат и изготовление сценических костюмов, сдача помещений в аренду, организация групп туризма, компьютерных клубов, культурно-досуговых мероприятий по заявкам организаций, предприятий и отдельных граждан

и др.). Однако это уже зависит от учреждений и их условий.

Кроме решения финансовых проблем, можно предложить рекомендации, связанные с решением системных проблем в управлении:

1) проведение мероприятий по привлечению в сферу культуры молодых специалистов, повышение квалификации действующих кадров учреждений культуры (профориентационная работа среди молодежи, развитие дистанционного обучения сотрудников и др.);

2) создание единого информационного культурного пространства (оснащение культурно-просветительских учреждений современным компьютерным оборудованием, подключение к интернету, модернизация материально-технической базы, создание электронных фондов, обучение сотрудников работе с информационными технологиями и т. п.);

3) внедрение новых методов и приемов работы в деятельность учреждений культуры, совершенствование муниципального управления (увеличение количества муниципальных программ в сфере культурного развития граждан муниципального образования, создание единой четко установленной системы оценивания эффективности учреждений культуры муниципального образования);

4) усиление межведомственной координации с целью расширения взаимодействия культурно-просветительских учреждений с туристскими организациями для совместной реализации программ туристско-экскурсионного обслуживания.

Эффективность управления в сфере деятельности учреждений культуры оценивают в научной литературе, как правило, на основе показателей, связанных с удовлетворенностью качеством услуг этих учреждений потребителями. В соответствии с Методическими рекомендациями по проведению независимой оценки качества оказания услуг организациями культуры, утвержденными приказом Министерства культуры РФ от 7 марта 2017 г. № 261 [8], сбор, обобщение и анализ информации о качестве оказания услуг организациями культуры рекомендуется осуществлять по направлениям изучения и оценки информации, размещенной на официальном сайте (в сети Интернет) организации культуры; изучения мнений получателей услуг.

При анализе мнений получателей услуг предписано использовать следующие основ-

**Показатели оценки эффективности предложений**  
Table 6. Indicators for assessing the effectiveness of proposals

Цели	Показатели	Целевые показатели
А	Б	В
Совершенствование системы финансирования учреждений культуры и использования ими денежных средств	Увеличение доли внебюджетных средств, привлекаемых и используемых учреждениями культуры на свои нужды	Не менее 10 % от совокупных средств всех источников
Повышение квалификации работников сфер культуры и туризма, привлечение молодых специалистов	Количество сотрудников с высшим образованием	80 %
	Количество молодых специалистов	Не менее 35 %
Освоение современных технологий социокультурной и туристской деятельности	Количество мероприятий с использованием новых технологий социокультурной и туристской деятельности	Не менее 50 % от общего количества мероприятий
Улучшение материально-технической базы объектов культурно-просветительской деятельности	Процент материально-технической оснащенности	100 %
Получение доступа к виртуальному культурному пространству (в том числе виртуальные музейные экспозиции, виртуальные экскурсии)	Процент компьютерного оснащения учреждений культуры и подключения к интернету	100 %
Повышение разнообразия культурных услуг	Создание новых кружков, секций, клубов в результате учета мнения жителей, экскурсантов, туристов и привлечения новых специалистов	3–5 формирований

ные каналы информации услуг: опрос получателей услуг путем заполнения в информационно-телекоммуникационной сети Интернет анкеты в интерактивной форме, личный опрос, опрос по телефону, электронной почте. В зависимости от поставленных целей по решению выделенных проблем можно прогнозировать и желаемые результаты, которые будут свидетельствовать об эффективности предложений, как видно из таблицы 6.

Данные результаты, в свою очередь, могут способствовать увеличению количества посетителей учреждений на платной основе, повышению интереса к профессиональной деятельности в учреждениях культуры среди молодежи, росту качества проведения культурных мероприятий, развитию межтерриториального сотрудничества и гастрольной деятельности коллективов, расширению туристских потоков.

#### Список источников

1. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Красноярского края до 2030 г.: постановление Правительства Красноярского края от 30 октября 2018 г. № 47-п // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: <https://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW123&n=216878&ysclid=lqm0bv6af743050460#25PjWzTOEGjBcOc91> (дата обращения: 20.06.2023).
2. Об утверждении государственной программы Красноярского края «Развитие культуры и туризма»: постановление Правительства Красноярского края от 30 сентября 2013 г. № 511-п (в ред. от 3 ноября 2020 г.) // Гарант.ру: информ.-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/18659325/?ysclid=lqlzxex1er351441888> (дата обращения: 20.06.2023).
3. Независимая оценка качества условий оказания услуг организациями культуры // Министерство культуры Красноярского края. URL: <http://krascult.krskstate.ru/deyatelnost/pok> (дата обращения: 20.06.2023).
4. Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 г.: распоряжение Правительства РФ от 29 февраля 2016 г. № 326-р (в ред. от 30 марта 2018 г.) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_194820/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/?ysclid=lqlzlrn3at535083667](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194820/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/?ysclid=lqlzlrn3at535083667) (дата обращения: 20.06.2023).
5. Катасонов И. А. Источники дополнительного финансирования государственных учреждений культуры: отечественная и зарубежная практика // Modern Science. 2020. № 6-3. С. 86–91.
6. Латыпова Р. Т. Культура и туризм // Молодой ученый. 2016. № 7. С. 881–884.
7. Аппельганц А. А. Оптимизация системы управления финансовыми ресурсами в бюджетных учреждениях культуры города Омска // Актуальные тренды в экономике и финансах: материалы межвузовской науч.-практ. конф. магистрантов (Омск, 26 ноября 2019 г.) /

под ред. В. А. Ковалева, А. И. Ковалева. Омск: Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, 2019. С. 125–127.

8. Об утверждении Методических рекомендаций по проведению независимой оценки качества оказания услуг организациями культуры: приказ Министерства культуры РФ от 7 марта 2017 г. № 261 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216880/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdadff518/?ysclid=lqlzmttb6m9104980](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216880/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdadff518/?ysclid=lqlzmttb6m9104980) (дата обращения: 20.06.2023).

## References

1. On approval of the Strategy for the socio-economic development of the Krasnoyarsk Territory until 2030. Decree of the Government of the Krasnoyarsk Territory of October 30, 2018 No. 47-p. Konsul'tantPlyus. URL: <https://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW123&n=216878&ysclid=lqm0bv6af743050460#25PjWzTOEGjBcOc91> (accessed on 20.06.2023). (In Russ.).
2. On approval of the state program of the Krasnoyarsk Territory "Development of culture and tourism". Decree of the Government of the Krasnoyarsk Territory dated September 30, 2013 No. 511-p (as amended on November 3, 2020). Garant.ru. URL: <https://base.garant.ru/18659325/?ysclid=lqlzxex1er351441888> (accessed on 20.06.2023). (In Russ.).
3. Independent assessment of the quality of the conditions for the provision of services by cultural organizations. Ministry of Culture of the Krasnoyarsk Territory. URL: <http://krascult.krskstate.ru/deyatelnost/nok> (accessed on 20.06.2023). (In Russ.).
4. On approval of the Strategy of state cultural policy for the period up to 2030. Decree of the Government of the Russian Federation dated February 29, 2016 No. 326-r (as amended on March 30, 2018). Konsul'tantPlyus. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_194820/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/?ysclid=lqlzlrn3at535083667](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194820/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/?ysclid=lqlzlrn3at535083667) (accessed on 20.06.2023). (In Russ.).
5. Katasonov I.A. Sources of additional funding for state cultural institutions: Domestic and foreign practice. *Modern Science*. 2020;(6-3):86-91. (In Russ.).
6. Latypova R.T. Culture and tourism. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2016;(7):881-884. (In Russ.).
7. Appel'gants A.A. Optimization of the financial resource management system in budgetary institutions of culture of the city of Omsk. In: Kovalev V.A., Kovalev A.I., eds. Current trends in economics and finance. Proc. Interuniv. sci.-pract. conf. of undergraduates (Omsk, November 26, 2019). Omsk: Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation; 2019:125-127. (In Russ.).
8. On approval of Methodological recommendations for conducting an independent assessment of the quality of service provision by cultural organizations. Order of the Ministry of Culture of the Russian Federation dated March 7, 2017 No. 261. Konsul'tantPlyus. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216880/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdadff518/?ysclid=lqlzmttb6m9104980](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216880/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdadff518/?ysclid=lqlzmttb6m9104980) (accessed on 20.06.2023). (In Russ.).

## Сведения об авторе

### Игорь Витальевич Тропынин

кандидат педагогических наук, доцент кафедры теоретических основ и менеджмента физической культуры и туризма

Сибирский федеральный университет

660041, Красноярск, Свободный пр., д. 79

SPIN-код: 1735-5801

AuthorID: 454186

Поступила в редакцию 28.11.2023

Прошла рецензирование 22.12.2023

Подписана в печать 26.01.2024

## Information about the author

### Igor V. Tropynin

PhD in Pedagogic Sciences, Associate Professor at the Department of Theoretical Foundations and Management of Physical Culture and Tourism Siberian Federal University

79 Svobodny Ave., Krasnoyarsk 660041, Russia

SPIN-code: 1735-5801

AuthorID: 454186

Received 28.11.2023

Revised 22.12.2023

Accepted 26.01.2024

**Конфликт интересов:** автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.