

Введение. Актуальность темы. В условиях трансформации социальной сферы и рынка образовательных услуг организационная культура становится ключевым фактором эффективности и конкурентоспособности учреждений среднего профессионального образования. Для организаций художественного профиля, имеющих многолетнюю историю (Саратовское художественное училище основано в 1897 году), уникальные академические традиции и особую систему межличностных отношений «мастер – ученик», целенаправленное развитие организационной культуры приобретает особое значение. Несмотря на обилие работ по организационной культуре (Э. Шейн, К. Камерон, Р. Куинн, Ч. Хэнди, Г. Хофстеде и др.), исследования специфики её формирования в учреждениях СПО художественного профиля практически отсутствуют, что создаёт риск применения неподходящих шаблонов управления. Данное обстоятельство определило выбор темы, объекта и предмета исследования.

Цель работы: исследовать сложившуюся организационную культуру Саратовского художественного училища имени А.П. Боголюбова и разработать направления её совершенствования.

Задачи:

1. Раскрыть теоретические основы понятия «организационная культура», её сущность, структуру и функции.
2. Дать характеристику основным типологиям организационной культуры в современном менеджменте.
3. Определить методы диагностики организационной культуры и факторы, влияющие на её формирование.
4. Дать организационноэкономическую характеристику деятельности училища.
5. Проанализировать сложившуюся организационную культуру училища, выявить её особенности и доминирующий тип.
6. Провести оценку факторов, влияющих на формирование организационной культуры училища.

7. Определить направления совершенствования и развития организационной культуры училища и оценить их прогнозируемую эффективность.

Объект исследования: Саратовское художественное училище имени А.П. Боголюбова.

Предмет исследования: особенности, факторы формирования и направления развития организационной культуры Саратовского художественного училища имени А.П. Боголюбова.

Материалы исследования. Информационную базу составили: нормативноправовые акты, регулирующие деятельность государственных автономных профессиональных образовательных учреждений; Устав и локальные нормативные акты училища; справочная и методическая литература по управлению персоналом и организационной культурой; труды отечественных и зарубежных специалистов (Э. Шейн, К. Камерон, Р. Куинн, Ч. Хэнди, Т. Дил, А. Кеннеди, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс, О.С. Виханский, А.И. Наумов, В.А. Спивак и др.); информация периодической печати, материалы официального сайта училища, а также статистические данные о кадровом составе (численность, возраст, стаж, текучесть) и экономической деятельности.

Методы исследования: анализ научной литературы, синтез и систематизация теоретических подходов, сравнение, классификация, анализ документов, наблюдение, качественный и количественный анализ полученных данных.

Структура ВКР. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и приложений. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты организационной культуры. Во второй главе проведён анализ сложившейся организационной культуры училища. В третьей главе разработаны Этический кодекс организации и мероприятия по совершенствованию позиционирования училища, а также дана прогнозная оценка их эффективности.

Основное Содержание Работы. В первой главе «Теоретические основы формирования и развития культуры в организации» раскрыта сущность организационной культуры как сложного социальноэкономического феномена, включающего систему коллективно разделяемых ценностей, норм, убеждений и паттернов поведения. Проанализированы структурные компоненты: ценности (ядро культуры), нормы (формальные и неформальные правила), традиции и ритуалы, герои, символы, коммуникационная система. Рассмотрена трехуровневая модель Э. Шейна (артефакты – провозглашаемые ценности – базовые представления), а также её ограничения: трудность быстрой диагностики, статичность, отсутствие количественного инструментария. Выделены ключевые функции организационной культуры: охранная, интегрирующая, регулирующая, адаптивная, мотивирующая, имиджевая. Для художественного училища критически важны интегрирующая и адаптивная функции, тогда как охранная функция менее значима.

Проведён анализ основных типологий организационной культуры. Наиболее признанной является рамочная конструкция конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна, основанная на двух измерениях: гибкость/стабильность и внутренний/внешний фокус, образующих четыре типа: клановая, адхократическая, рыночная и иерархическая культура. Рассмотрены типология Ч. Хэнди («Боги управления»: культура власти, роли, задачи, личности), кросскультурные измерения Г. Хофстеде (дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, избегание неопределенности и др.), бинарные оппозиции Ф. Тромпенаарса (универсализм/партикуляризм, специфический/диффузный, достигаемый/предписанный статус). Выполнен сравнительный анализ типологий (таблица 1.1). Для целей настоящего исследования в качестве основной выбрана типология КамеронаКуинна, однако количественная диагностика по методике OCAI не проводилась; типологическая рамка используется для качественного описания культуры на

основе наблюдения, интервью и анализа документов. Другие типологии применяются как дополнительные аналитические рамки.

Систематизированы внешние и внутренние факторы формирования организационной культуры. К внешним отнесены: национальная культура и менталитет, государственная политика, региональный контекст, профессиональное сообщество, рынок труда. К внутренним: личность основателя и историческое наследие, стиль руководства, миссия и стратегия, структура и степень формализации, система отбора и адаптации персонала, состав коллектива, традиции и ритуалы, коммуникационная среда, система стимулирования. Факторы разделены по степени управляемости: неуправляемые (национальная культура, государственная политика), частично управляемые и управляемые (стиль руководства, кадровая политика, традиции, система стимулирования).

Предложен алгоритм диагностики организационной культуры, включающий пять этапов: кабинетное исследование (анализ документов и артефактов); сбор и анализ кадровых и экономических данных; качественное исследование (глубинные интервью, наблюдение за ритуалами); синтез и интерпретация; разработка рекомендаций.

Во второй главе «Анализ и оценка сложившейся организационной культуры Саратовского художественного училища имени А.П. Боголюбова» дана развёрнутая характеристика объекта. Училище основано в 1897 году, имеет линейнофункциональную структуру управления с элементами матричной структуры в творческих проектах (временные творческие группы для подготовки к выставкам, конкурсам, пленэрам). Кадровый состав на 2025 год: 77 сотрудников, из них 38 педагогических работников (49,4%), 12 руководящих (15,6%), 26 обслуживающего персонала (33,8%). Гендерная структура: женщины составляют 64,9% (50 из 77). Средний возраст персонала – 52 года, сотрудников старше 50 лет – 62,3% (48 чел.), молодых специалистов до 30 лет – всего 7 человек (9,1%). Высшее образование имеют 81,8% сотрудников, из них 43 человека – педагогическое; в штате 4 кандидата

наук. Стаж более 20 лет – у 70,1% сотрудников. Текучесть педагогических кадров – 18,4% (7 уволенных из 38), особенно высока среди молодых специалистов (причины: низкая оплата труда, конфликты, трудности интеграции в академическую среду). Высокая доля «долгожителей» свидетельствует о сильной культуре, способной удерживать персонал, но создаёт риск консервации.

Экономическая характеристика: бюджетное финансирование составляет около 85% консолидированного бюджета, внебюджетная деятельность – около 15% (платные образовательные услуги, реализация творческих работ, организация выставок). Основные статьи бюджетных расходов: фонд оплаты труда (до 80%), коммунальные услуги (810%), учебные расходы (34%), содержание и ремонт (57%).

Анализ показал, что доминирующий тип культуры – смешанный с преобладанием кланового (сплочённость педагогического коллектива, традиции наставничества, неформальные горизонтальные связи, взаимопомощь, эмоциональная привязанность к училищу) и иерархического (чёткая вертикаль управления, детальные регламенты образовательного процесса, уважение к формальному статусу) компонентов. Адхократический компонент проявляется в участии в конкурсах, выставках, освоении новых техник и цифровых технологий, но выражен слабее. Рыночный компонент – в развитии платных услуг, но также слаб. Выявлена высокая степень идентификации членов организации с брендом «боголюбовцы».

Выявлены системные проблемы: субкультурная напряжённость между преподавателями специальных дисциплин, администрацией и студентами; отсутствие формализованного документа, закрепляющего единые нормы поведения; слабая система мотивации персонала, особенно молодых специалистов; недостаточная узнаваемость училища за пределами профессионального сообщества. Описаны особенности межличностных взаимодействий: вертикальные отношения «администрация – педагоги» строятся на сочетании субординации и учёта профессионального авторитета

неформальных лидеров мастеров; отношения «преподаватель – студент» – по модели «мастерученик» с традицией конструктивной, но жёсткой критики на просмотрах; горизонтальные связи характеризуются сочетанием сотрудничества и здоровой конкуренции. Рассмотрены неписанные традиции: уважение к мастеру, просмотры, пленэры, взаимовыручка, гордость за принадлежность, этика критики.

Проведена оценка факторов, влияющих на культуру (таблица 2.8, экспертная оценка пяти экспертов). Наибольшее значение имеют: субкультурная напряжённость (0,68), отсутствие эффективной системы мотивации (0,65), недостаточное бюджетное финансирование (0,65). Высокие оценки получили также преобладание формализованных норм (0,44) и сложившаяся кадровая политика (0,42). Внешние факторы (государственная политика, национальная культура) относятся к слабоуправляемым. Наименьшую оценку получило «усиление бюрократической нагрузки» (0,19). Методом SWOT-анализа (таблица 2.9) определены сильные стороны (высокая сплочённость, традиции, идентичность, стабильность кадрового ядра) и слабые стороны (высокий возраст персонала, текучесть молодых кадров, консерватизм, субкультурные напряжения), а также возможности (цифровизация, гранты, платные услуги) и угрозы (конкуренция, демографический спад, отток молодёжи в столичные вузы). Наиболее критической зоной признано сочетание консерватизма и субкультурных напряжений с усилением конкуренции и оттоком молодёжи.

В третьей главе «Направление развития организационной культуры Саратовского художественного училища им. А.П. Боголюбова» разработаны практические рекомендации.

Вопервых, предложен Этический кодекс организации, который фиксирует и систематизирует неписанные традиции «боголюбовского сообщества». Кодекс включает: миссию и стратегические приоритеты (сохранение академических традиций, качество образования, открытость и интеграция, развитие творческого потенциала); корпоративные ценности

(преемственность, профессионализм, солидарность, лояльность, академическая свобода, порядочность и др.); принципы внутренних взаимоотношений (общие, вертикальные, горизонтальные, модель «мастерученик», студенческая среда); специфические нормы художественной деятельности (этика работы с натурщиками – уважение достоинства, согласие на интимные постановки, запрет съёмки; правила работы на пленэре – чистота, бережное отношение к природе; авторское право на учебные работы – запрет использования работ студентов преподавателем в личных целях, обязательное указание авторства при демонстрации). Кодекс также регламентирует правила профессиональной деятельности (повышение квалификации, наставничество, участие в творческой жизни, академическая честность), культуру поведения и внешний вид (дресскод, поведение в мастерских), ключевые ритуалы (просмотры, пленэры, выставки, торжественные линейки, наставничество), механизмы разрешения конфликтов и соблюдения Кодекса. Кодекс принимается коллективно и размещается на сайте училища.

Вовторых, определены мероприятия по совершенствованию позиционирования училища в общественнообразовательном пространстве. Позиционирование рассматривается не как маркетинг, а как инструмент развития организационной культуры, формирующий гордость и корпоративную идентичность. Выделены три ключевых направления: актуализация историкокультурного наследия через значимые даты (125летие училища, памятные даты А.П. Боголюбова, чествование выдающихся выпускников и ветеранов) с превращением камерных мероприятий в публичные события с участием СМИ и партнёров; интеграция в городскую и молодёжную среду (системное участие в городских праздниках, открытые пленэры, мастерклассы, нестандартные дни открытых дверей – экскурсии по мастерским, благотворительные акции, партнёрство с молодёжными центрами, детскими художественными школами, шефство); участие в грантовых конкурсах (Президентский фонд культурных

инициатив, гранты Министерства культуры РФ, Российского фонда культуры). Предложены конкретные проектные идеи: «Боголюбовские сезоны», «Открытые мастерские», «АРТдесант», «Боголюбовский архив». Отмечено, что даже участие в конкурсах (без победы) фиксирует статус училища как активного и конкурентоспособного.

Оценка эффективности проведена вероятностно на основе прогнозных расчётов. При повышении узнаваемости прогнозируется:

- Мастерклассы: заполняемость возрастёт с 6 до 10 человек (среднее). Проводится 8 мастерклассов в месяц (96 в год). Дополнительный доход: $(106) \text{ чел.} \times 1000 \text{ руб.} \times 96 = 384\,000 \text{ руб.}$ Материальные затраты на дополнительных участников (500 руб./чел.) – 192 000 руб. Затраты на оплату труда не меняются (фиксированная ставка 2000 руб. за МК). Чистая прибыль: 192 000 руб./год.
- Хоббиклассы: увеличение числа участников на 30 человек (с 200 до 230). Абонемент 3000 руб./мес. Дополнительный доход: $30 \times 3000 \times 12 = 1\,080\,000 \text{ руб.}$ Требуется открыть 3 новые группы (по 10 чел.), каждая проводит 6 занятий в месяц (оплата 1000 руб./зан.). Затраты на оплату труда: $3 \times 6 \times 1000 \times 12 = 216\,000 \text{ руб.}$ Чистая прибыль: 864 000 руб.
- Экспресскурсы: увеличение набора с 20 до 30 человек за два потока. Дополнительный доход: $10 \times 15\,000 = 150\,000 \text{ руб.}$ Для обслуживания требуется второй педагог (затраты 14 000 руб./год). Чистая прибыль: 136 000 руб.

Итоговый чистый дополнительный годовой доход: $384\,000 + 1\,080\,000 + 150\,000 = 1\,614\,000 \text{ руб.}$ (доход) минус 230 000 руб. (затраты на оплату труда по хоббиклассам и экспресскурсам; по мастерклассам затраты на материалы покрываются бюджетом) = 1 384 000 руб. Соотношение дохода к затратам составляет около 7:1, что свидетельствует о высокой экономической эффективности.

Социальная эффективность: повышение узнаваемости и репутации (училище становится видимым, открытым, социально ответственным), расширение профессиональных контактов и партнёрств, повышение лояльности внутренних аудиторий (гордость, укрепление идентичности), укрепление имиджа работодателя (привлечение молодых специалистов), развитие культурной среды региона (доступность искусства).

Заключение. В результате выполненного исследования достигнута поставленная цель и решены все задачи.

1. Теоретически обосновано, что организационная культура является многоуровневым явлением, включающим ценности, нормы, традиции и артефакты. Типология Камерона-Куинна выбрана в качестве основной рамки для качественного описания культуры (без проведения количественной диагностики OCAI). Предложен алгоритм диагностики, включающий анализ документов, кадровых данных, интервью и наблюдение.
2. Эмпирически установлено, что организационная культура Саратовского художественного училища носит смешанный характер с доминированием кланового (сплочённость, наставничество, взаимопомощь) и иерархического (формализация, уважение к статусу) компонентов. Ключевые факторы, влияющие на культуру: субкультурная напряжённость, отсутствие эффективной системы мотивации, недостаточное бюджетное финансирование. Выявлены сильные стороны (традиции, идентичность, стабильность) и слабые стороны (высокий возраст персонала, текучесть молодых кадров, консерватизм).
3. Выявлены системные проблемы: отсутствие формализованного документа, закрепляющего единые нормы поведения (неписанные традиции передаются устно); субкультурная напряжённость между преподавателями специальных дисциплин, администрацией и студентами; слабая система мотивации персонала, особенно молодых

специалистов; недостаточная узнаваемость училища за пределами профессионального сообщества.

4. Разработаны практические рекомендации: Этический кодекс организации (включающий миссию, ценности, специфические нормы художественной деятельности – этику работы с натурщиками, правила пленэра, авторское право на учебные работы, этику просмотров) и программа совершенствования позиционирования (актуализация исторического наследия через значимые даты, интеграция в городскую и молодёжную среду, участие в грантовых конкурсах). Позиционирование рассматривается как инструмент развития организационной культуры, а не как маркетинг.

5. Прогнозная оценка эффективности показала, что при повышении узнаваемости училища дополнительный чистый годовой доход от платных образовательных услуг составит около 1,38 млн рублей при невысоких дополнительных затратах (230 тыс. рублей). Социальный эффект выражается в повышении репутации, расширении партнёрств, укреплении корпоративной идентичности и привлекательности училища как работодателя.

Ограничения исследования связаны с тем, что работа выполнена на примере одного учреждения, поэтому выводы не могут быть автоматически распространены на другие организации художественного профиля без дополнительной диагностики. Перспективы дальнейшего исследования – апробация Этического кодекса в реальной практике, повторная диагностика культуры через 12 года для оценки динамики, разработка системы материального и нематериального стимулирования, нацеленной на удержание молодых педагогов, а также количественная диагностика по методике ОСАИ для получения измеримых профилей культуры.

Разработанные рекомендации могут быть непосредственно использованы руководством Саратовского художественного училища имени А.П. Боголюбова для снижения субкультурной напряжённости, повышения

мотивации персонала, укрепления корпоративной идентичности и привлечения дополнительных внебюджетных средств, что в конечном счёте будет способствовать сохранению и развитию уникальной миссии старейшего художественного учебного заведения России.