

**УТВЕРЖДЕНО**

Приказом ГБУК г. Москвы  
«Дом культуры «Берендей»  
№ 15-ОД от 12 ноября 2018 г.

**СОГЛАСОВАНО**

Собранием трудового коллектива  
ГБУК г. Москвы «Дом культуры «Берендей»  
Протокол № б/н от 12 ноября 2018 г.

**КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ  
государственного бюджетного  
учреждения культуры города Москвы  
«Дом культуры «Берендей»  
на 2018 — 2020 годы**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **Аналитический блок**

1. Анализ деятельности
2. Анализ территории и конкурентной среды

### **Концептуальный блок**

1. Миссия
2. Цели
3. Задачи
4. Целевые аудитории

### **План модернизации**

1. Пространство
2. Качество сервиса
3. Работа клубно-досуговых формирований
4. Событийная программа
5. Связи с общественностью
6. Развитие филиалов
7. Проектная деятельность и партнёрские программы
8. Экономическая модель

### **Итоговый блок**

1. Критерии оценки результатов
2. План реализации концепции на период до 2020 года

## Аналитический блок

### 1. Анализ деятельности

Государственное бюджетное учреждение культуры города Москвы «Дом культуры «Берендей» (далее — «Дом культуры», «Учреждение») работает по четырем адресам в районе Хорошево-Мневники СЗАО города Москвы:

- пр. Маршала Жукова, д. 76 — основное здание (площадь 2764,4 кв.м);
- ул. Народного Ополчения, д. 4 (площадь 523,9 кв.м);
- ул. Народного Ополчения, д. 12, к. 3 (площадь 263,1 кв.м);
- ул. Народного Ополчения, д. 12, к. 4 (площадь 264,4 кв.м).

Дом культуры основан в 1991 году и до получения нового здания располагался в цокольных этажах жилых домов на улице Народного Ополчения. Здание на проспекте Маршала Жукова оформлено в оперативное управление в 2014 году. Общая площадь помещений составляет 3815,88 кв.м.

Кадровый потенциал. В Доме культуры работает 59 человек, из них 38 на бюджетных ставках и 21 на ставках, финансируемых за счет внебюджетной деятельности. Средний возраст сотрудников по состоянию на 2017 год составляет 40 лет.

### Сильные стороны

Дом культуры на сегодняшний день является одним из ведущих учреждений района, предлагающим широкий спектр услуг в области досуга для детей и взрослых. Также в Доме культуры действует одна из немногих концертных площадок в районе.

Дом культуры предоставляет достаточно широкий выбор творческих направлений, из которых можно выделить 6 основных: хореография, спорт, театр, музыка, творческие мастерские, раннее развитие. Также начинает формироваться направление научно-технического творчества, которое на сегодняшний день представлено робототехникой. Действуют 30 бюджетных и 32 внебюджетные студии. Кроме того, студии отличаются большим жанровым разнообразием, на площадке Дома культуры собраны коллективы различной направленности: от народной культуры до современных творческих практик.

Действуют творческие студии, ориентированные на разные возрастные группы: от 1,5 лет до 60+ (при этом основная масса студий для возраста до 12 лет).

В Доме культуры действуют коллективы, демонстрирующие высокие творческие достижения. Хоровому коллективу под руководством Ольги Островской присвоено звание «Московский городской творческий коллектив», а также четыре коллектива — Театр на Карамышевской имени Анатолия Зарембовского, Хореографический ансамбль «Виртус», Вокально-оперная студия «Лири» и Студия современного танца «Free Dance Studio» — имеют звания «Ведущий творческий коллектив».

Также в Доме культуры работает ряд педагогов, известных в районе и округе, зарекомендовавшие себя как профессионалы своего дела, к которым многие воспитанники приходят адресно.

Налажена работа ряда удобных сервисов для посетителей: кафе, wi-fi зона, платёжный терминал для оплаты студий и мероприятий, онлайн продажа билетов.

Работает современный и достаточно информативный сайт Дома культуры — [dkberendey.ru](http://dkberendey.ru).

Сайт содержит информацию обо всех студиях с возможностью онлайн записи, регулярно обновляются анонсы событий, расписание и новости. Посещаемость сайта составляет порядка 100 человек в день.

Ежегодно Дом культуры проводит порядка 150 бесплатных мероприятий, а также порядка 50 платных. Многие из них традиционно пользуются популярностью среди жителей района, также есть успешный опыт проведения ряда новых для Дома культуры событий.

## **Слабые стороны**

### **1) Филиалы на улице Народного Ополчения**

«Болевой точкой» на сегодняшний день являются филиалы Дома культуры, расположенные на улице Народного Ополчения. Наиболее сложная ситуация в помещении по адресу ул. Народного Ополчения, 4. Дом признан аварийным и с 2008 года планируется к сносу. Помещения Дома культуры остро нуждаются в ремонте, однако субсидировать его невозможно по причине планируемого сноса. В связи с тяжелыми бытовыми условиями по данному адресу занимается только один коллектив, работающий со взрослой аудиторией — театр «На Карамышевской» имени Анатолия Зарембовского.

Два помещения в домах 12 корпус 3 и корпус 4 на улице Народного Ополчения также несколько лет, с момента постепенного переезда в новое здание (2011—2012 годы), функционируют не на полную мощность. Помещения остро нуждались в ремонте, который был сделан в 2016 году. Однако набор новых студий после долгого простоя идет непросто. Все помещения находятся в цокольных этажах, в глубине квартала и удалении от первых линий. Полноценная загрузка данных помещений является приоритетной задачей для Дома культуры.

### **2) Недостаточное PR-сопровождение**

Несмотря на то, что за последние годы была налажена работа по связям с общественностью на базовом уровне, для полноценного развития Дома культуры этого недостаточно. Дом культуры нуждается в улучшении имиджа и расширении зон узнаваемости через работу со СМИ, более целенаправленное освоение онлайн пространства, рекламную деятельность и адресную работу с посетителями и партнерами. Необходимо пересмотреть систему финансирования данного направления и внедрить критерии эффективности.

### **3) Дизайн интерьера и экстерьера Дома культуры**

Внешний облик не соответствует требованиям, предъявляемым к современным культурным пространствам.

### **4) Недостаточный уровень внебюджетных доходов**

Развитие Дома культуры требует вложений, которые могут быть произведены преимущественно из средств, полученных от приносящей доход деятельности. В этой связи существует необходимость увеличения уровня внебюджетных доходов. Зоной развития в этом направлении является увеличение количества платных мероприятий, дальнейшее развитие концертной площадки и филиалов Дома культуры, сдача помещений в краткосрочную аренду.

### **5) Организация работы клубно-досуговых формирований**

Недостаток активностей для подростков и взрослых. Слабая представленность направлений, связанных с научно-техническим творчеством, современными медиа. Недостаточная

загруженность в утренние часы и выходные дни.

б) Недостаточно проявленная уникальность Дома культуры

Сегодня Дом культуры является достаточно типовым культурно-досуговым учреждением, ему не хватает собственного уникального имиджа, позиционирования на карте района и города.

## 2. Анализ территории и конкурентной среды

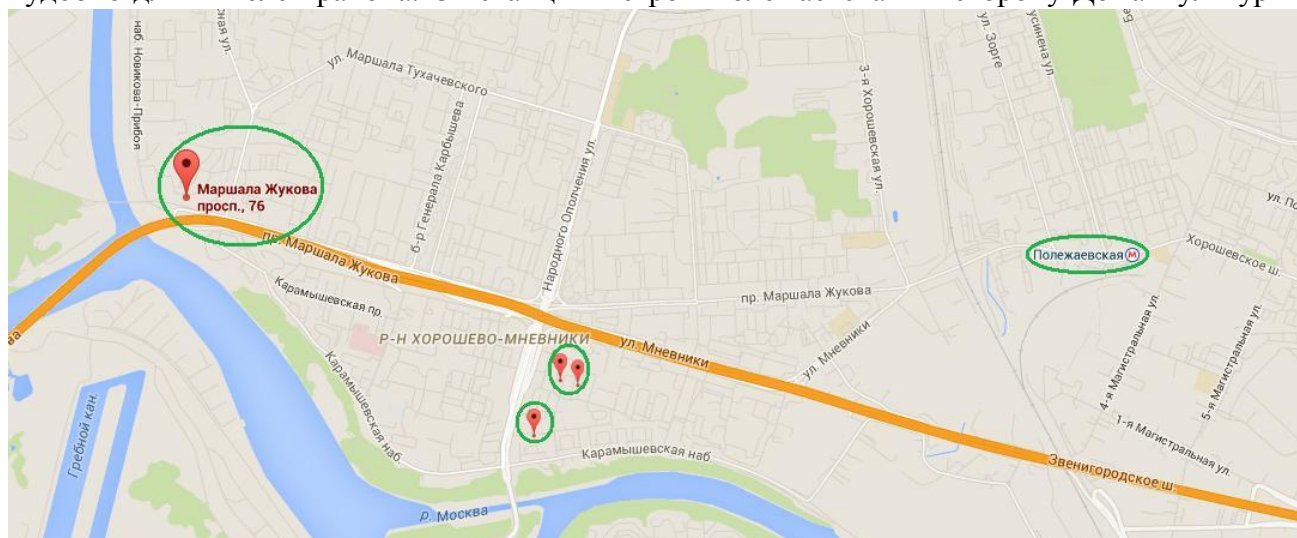
Район Хорошево-Мневники входит в состав Северо-Западного административного округа Москвы и является одним из крупнейших в столице. По официальным данным Всероссийской переписи населения 2010 года численность населения района составляет 166 804 человека. Район занимает территорию около 1 500 га, на которых 520 га занимает жилая застройка, 420 га — Серебряный бор, 340 га — Нижние Мневники и 220 га — промышленная зона.

В настоящий момент район переживает трансформацию, связанную с реконструкцией пятиэтажного жилого фонда и активной застройкой района. Хорошево-Мневники на глазах становятся современным урбанизированным пространством. Этот процесс создаёт новые вызовы и возможности для развития культурно-просветительской работы в районе. С одной стороны, растёт численность населения, развивается инфраструктура района, повышаются требования жителей к качеству культурных услуг. В то же время, среди части населения растёт напряженность, связанная с переменами в привычном образе жизни, возникает необходимость в культурно-исторической преемственности между разными поколениями жителей, в сохранении уникальности района. Понимание этих экономических, социальных и культурных процессов необходимо для позиционирования Дома культуры и создания востребованных культурно-досуговых услуг.

Анализ конкурентной среды имеет смысл проводить отдельно для разных пространств Дома культуры:

- 1) Новое, отдельно стоящее здание по адресу пр. Маршала Жукова, д. 76
- 2) Три помещения в цокольных этажах жилых пятиэтажных зданий на ул. Народного Ополчения в доме 12 корп. 3 и корп. 4, в доме 4.

Все помещения Дома культуры находятся в прямой доступности к основным транспортным артериям района: проспекту Маршала Жукова и улице Народного Ополчения, что очень удобно для жителей района. От станции метро «Полежаевская» в сторону Дома Культуры



постоянно курсируют автобусы, троллейбусы и маршрутные такси, т.к. помещения находятся по пути к наиболее посещаемой территории района — заповеднику «Серебряный Бор». Время доступности на общественном транспорте: от метро — 15 минут, по району — 5, 10 мин.

Конкурентная среда на проспекте Маршала Жукова очень насыщенная: только в шаговой доступности от Дома культуры находятся более десяти частных учреждений для детей и восемь государственных. В соседнем жилом комплексе располагаются сетевые детские клубы, развивающие центры, частные детские сады, а также фитнес-клубы и студии йоги. Также рядом располагается крупная музыкальная школа, муниципальные клубы, библиотеки и общеобразовательные школы, предлагающие в том числе и платные досуговые услуги. В нескольких минутах езды находятся крупный дворец творчества детей и молодежи, а также другие государственные учреждения культуры клубного типа. Таким образом, Дом культуры находится в условиях жесткой конкуренции за время и внимание жителей района.

В районе расположения филиалов на улице Народного Ополчения ситуация несколько отличается: организаций, предоставляющих досуговые услуги, меньше, но тем не менее они есть и активно работают. В шаговой доступности находятся художественная школа, территориальное подразделение государственного культурного центра, а также отдельные коммерческие центры и детские клубы. Общеобразовательные школы находятся также в 5 минутах ходьбы и составляют конкуренцию.

## Концептуальный блок

**1. Миссия** — развивать творческое начало в детях и взрослых, создавая основу для будущих успехов и яркие воспоминания на всю жизнь.

**2. Цели:**

- раскрытие творческого потенциала и развитие креативности детей и взрослых;
- развитие социальных навыков: способностей к командной работе, умения создавать проекты, уверенности в себе, ценностей познания и созидания;
- создание локального сообщества творческих и социально-активных детей, родителей и жителей района, участвующих в социально-культурном развитии территории.

**3. Задачи:**

- создание открытого, дружелюбного пространства и атмосферы, вдохновляющей творческую активность;
- представление широкого спектра культурно-досуговых услуг высокого качества и создание возможностей для освоения разнообразных творческих практик на высоком уровне;
- повышение узнаваемости Дома культуры, успешное позиционирование на культурной карте района и города;
- развитие культуры участия, привлечение пользователей к разработке и внедрению новых услуг, развитие добрососедских практик;
- развитие инновационной и проектной деятельности, внедрение современных форматов творческого досуга и просветительской работы.

Таким образом, уникальное предложение Дома культуры заключается в следующем. Пробуждение творческого начала и развитие потенциала пользователей осуществляется через три взаимосвязанных практики:

А. Развитие творческого мышления, креативности как способности создавать новые идеи

Б. Развитие социальных навыков как умения реализовывать идеи и быть успешным в различных областях

В. Предоставление возможности применить полученные знания и навыки в реальной социальной среде через культуру участия и создание проектов для своего района

Взаимосвязь творческого мышления, социальных навыков и развития территории позволяет успешно позиционировать Дом культуры на карте района и города, а также создают единую платформу для развития различных направлений работы, образовательных, творческих и событийных практик Дома культуры.

Раскрытие творческого потенциала и способности создавать новые идеи нуждаются в открытой среде, демократичном пространстве, где есть место свободе, фантазии, радости. Дом культуры призван стать местом, где есть возможность творческого поиска, самовыражения, созидания.

Современный человек, и особенно ребёнок в мегаполисе, очень сильно нормирован, к нему постоянно предъявляются высокие требования дисциплины, успехов в различных областях, необходимости ориентироваться в больших объемах информации. Но для того, чтобы быть

успешным и счастливым ребёнком, равно как и взрослым, нужно уметь чувствовать свои интересы и делать выбор, изобретать возможности сделать свою жизнь более яркой и интересной. Искать и находить то, что действительно нравится, и работать над этим с искренней самоотдачей и стремлением к совершенству. Тогда и добиваться успехов в более «серьезных» сферах жизни будет интереснее и проще. Таким образом, Дом культуры призван развивать творческий потенциал как ресурс для личностного развития ребенка и взрослого, помогающий в достижении успехов в учёбе, профессии, взаимоотношениях с окружающими, и в конечном итоге, в построении счастливой жизни.

В целом развитие Дома культуры предполагает движение в **двух взаимодополняющих направлениях:**

(1) уникальность, т. е. формирование собственного имиджа и особого места на культурной карте Москвы,

(2) стандартизация, т. е. организация работы учреждения в соответствии с современными стандартами, предъявляемыми к городскому культурному пространству.

#### **4. Целевые аудитории**

В настоящий момент Дом культуры посещают горожане в возрасте от 1,5 до 75 лет. Основная часть посетителей проживает в районе Хорошёво-Мневники, а также в районе Щукино города Москвы. Однако для более адресного оказания услуг были выделены основная и дополнительные целевые аудитории Дома культуры.

**Основная целевая аудитория Дома культуры** — родители детей в возрасте от 3 до 9 лет, проживающие в районах Хорошёво-Мневники и Щукино. К целевой аудитории относятся именно родители детей, так как в этом возрасте дети еще не принимают самостоятельных решений о посещении Дома культуры. Характеристиками основной целевой аудитории являются стремление дать своим детям всестороннее развитие, ориентация на гуманитарные ценности, желание получать услуги максимально близко к месту проживания. Порядка 60% услуг Дом культуры оказывает для основной целевой аудитории.

**Дополнительные целевые аудитории** — это группы людей, которые также являются пользователями услуг Дома культуры, однако в сумме объем услуг для этих аудиторий составляет около 40%. К дополнительным целевым аудиториям относятся:

- родители детей от 1,5 до 3 лет;
- подростки;
- молодёжь;
- взрослые люди;
- люди старшего возраста.

Работа с данными аудиториями очень важна, для них создаются специальные проекты, выстраиваются специфические каналы коммуникации. Особенно для Дома культуры актуально расширение аудитории подростков, молодёжи и взрослых работающих горожан.

Предполагается, что посетители Дома культуры — это люди, стремящиеся к саморазвитию, расширению культурного кругозора, имеющие потребность в общении, но при этом имеющие ограниченные ресурсы (временные или финансовые) для частого проведения досуга в центре города.



# План модернизации

Для реализации данной концепции необходимо реализовать следующий план мероприятий.

## 1. Пространство

**Дизайн общественных пространств.** Необходимо обновление внешнего облика помещений Дома культуры, повышение их визуальной привлекательности. Прежде всего, следует изменить «дух места»: пространство должно перестать напоминать стандартные государственные учреждения, например, поликлинику или типовую общеобразовательную школу. Переступая порог Дома культуры, посетитель должен чувствовать, что он оказывается на территории творчества. С этой целью необходимо изменить цвет стен, добавить освещенности, внести яркие декоративные элементы, создать более современные выставочные зоны, обновить мебель, а также создать больше возможностей для презентации творчества детей, самовыражения пользователей.

Данная задача будет выполняться в несколько этапов:

- обновление дизайна общественных пространств основного здания — до сентября 2019 года;
- обновление дизайна аудиторий основного здания — до сентября 2020 года;
- обновление дизайна филиалов Дома культуры — до декабря 2020 года.

Финансирование данных работ планируется осуществлять из внебюджетных средств Дома культуры, а также путём привлечения субсидий от учредителя.

**Информационная насыщенность пространства.** Находясь в Доме культуры, посетитель должен получать максимально доступную информацию об услугах в современной, привлекательной форме. Навигационные указатели, стенды для афиш и объявлений, стойки для прессы и раздаточных материалов, секторы с информацией о кружках — должны быть оборудованы на каждом этаже. Кроме того, предполагается внедрение дополнительных мультимедийных инструментов для информирования посетителей.

**Репрезентация концепции учреждения и результатов работы творческих студий в пространстве Дома культуры.** Физическое пространство должно передавать миссию Дома культуры, а также давать представление о творческой деятельности студий. С этой целью необходимо увеличить возможности для демонстрации как результатов работы, так и самого творческого процесса. Необходимо расширять и совершенствовать выставочное пространство, создавать и демонстрировать фото и видео-отчёты, добавлять интерактивности в проходящие выставки.

**Интерактивность.** Создание возможностей для взаимодействия посетителей с пространством Дома культуры, как для получения обратной связи и информации, так и для проявления спонтанного творчества. Инструменты могут быть разнообразны: «ящики идей», доски для обмена визитками, коллективные рисунки и инсталляции, мультимедиа-элементы и многое другое.

## 2. Качество сервиса для посетителей

**Модернизация службы администраторов.** Для более эффективной работы с посетителями, начиная от дверей Дома культуры, необходимо:

- непрерывное обучение кадрового состава администраторов;

- расширение функций администраторов, добавление обязанностей по активным продажам, обзвонам, детальному консультированию посетителей, составлению баз контактов, ведению статистики, заключению договоров, передаче информации.

**Услуги общественного питания.** Продолжать практику привлечения арендаторов для организации пункта общественного питания, развивать работу кафе, оказывать содействие в информировании потенциальных клиентов о данной услуге.

**Интернет, пресса.** Развивать практику предоставления бесплатного wi-fi для посетителей, а также привлекать большее число изданий для организации точек бесплатного распространения в Доме культуры. При этом издания должны соответствовать концепции и целевой аудитории Дома культуры.

**Удобство записи в студии.** Совершенствовать систему записи в студии, интегрировать запись через сайт, через администраторов и через портал гос.услуг в единую базу данных. Давать обратную связь по заявлению не позднее трёх дней с момента его поступления.

**Удобство заключения договора на оказание услуг и их оплаты.** Совершенствовать систему заключения договоров с участниками клубно-досуговых формирований, привлечение администраторов к данной процедуре. Продолжать практику заключения договора с банком на организацию работы платёжного терминала в холле Дома культуры.

**Дополнительные сервисы.** Важной задачей является создание дополнительных услуг для посетителей, которые формируют имидж Дома культуры как удобного, современного, интересного места. К данным услугам относятся:

- звукозапись — организация собственной студии звукозаписи в Доме культуры;
- фотостудия — организация фотоуслуг для посетителей;
- возможность оплаты различных услуг через платёжный терминал (связь, кредиты и т. д.);
- другие услуги в рамках устава.

### **3. Работа клубно-досуговых формирований**

**Приоритеты деятельности.** Исходя из задач и концепции развития Дома культуры в основу работы клубно-досуговых формирований заложены следующие приоритеты, которые должны соблюдаться в работе всех студий Дома культуры:

- **Нацеленность на раскрытие творческого потенциала участников.** Стремление найти и раскрыть талант каждого участника, поддержать и направить творческий поиск детей и взрослых. Индивидуальный подход к участникам при организации творческого процесса.
- **Качественное содержание учебных программ и ориентация на лучшие творческие образцы в каждом направлении.** Наполнение программ, репертуар, исполнительские практики должны реализовываться на высоком уровне. Преподаваемый материал следует подбирать, ориентируясь на лучшие творческие достижения в каждом жанре. Развитие эстетического вкуса – один из приоритетов при подборе материала и организации работы студий.
- **Создание творческой среды.** Формирование открытой, доброжелательной, стимулирующей творчество среды общения и совместной работы участников, педагогов, руководителя студии. Проведение работы по сплочению коллектива, создание условий для совместного творчества и поддержки инициатив участников.

- **Результативность.** Обеспечение постоянного прогресса участников в освоении выбранного творческого направления. Достижение конкретных, измеримых результатов каждым участником коллектива по итогам определённого периода занятий. Проведение отчётных мероприятий и презентаций (не реже двух раз в течение творческого сезона), дающих возможность увидеть и оценить достижения участников. Участие коллективов в конкурсных мероприятиях различного масштаба.
- **Командная работа и проектный подход.** Стимулирование коллективной работы участников в рамках студий, разработка и реализация творческих проектов. Нацеленность на формирование социальных компетенций участников: умение строить диалог, делать выбор, договариваться, распределять роли в команде, вместе идти к результату.
- **Включённость в жизнь Дома культуры и взаимодействие студий.** Участие студий в программах и событиях Дома культуры. Развитие взаимодействия различных студий, стимулирование контактов и совместной работы руководителей и участников студий. Подготовка общих событий, открытых занятий, обмен опытом и методическими разработками, организация общих проектов.
- **Методическая работа и инновационная деятельность.** Нацеленность руководителей клубных формирований на обновление методической базы, внедрение современных форм преподавания и досуговой работы, создание инновационных творческих продуктов, постоянное обновление репертуара. Регулярное повышение квалификации.

### **Разнообразие клубно-досуговых формирований**

**Расширение спектра.** Необходимо продолжить расширение спектра клубно-досуговых формирований (далее — студии), добиться наличия предложений для всех возрастных аудиторий. На данный момент недостаточный выбор студий для возраста от полутора до трёх лет, для подростков, молодёжи и взрослых людей. Кроме того, необходимо сохранить жанровое разнообразие при внедрении общих приоритетов работы.

**Научно-техническое творчество.** Усиление нового направления досуговой деятельности Дома культуры — научно-технического творчества. Создание специального пространства, приспособленного для данных целей. Расширение перечня студий данного направления, включение в него, помимо робототехники, других видов изобретательства и активностей, стимулирующих научную познавательную деятельность.

**Цифровое искусство и современные медиа.** Актуальным является создание направления, посвященного современным визуальным искусствам, в которых используются технические средства. Фотография, кино, медиа-арт, анимация и другие жанры являются формами самовыражения нового поколения и должны найти своё место в спектре студий Дома культуры.

**Поощрение творческих достижений студий и поддержка эффективных руководителей.** Внедрение прозрачной системы поощрения коллективов и руководителей, которые добиваются высоких творческих результатов, демонстрируют динамику в обучении участников, активно включаются в жизнь Дома культуры и программы различных уровней.

**Внедрение проектного подхода.** Стимулирование коллективной деятельности участников студий, объединения в команды и создание творческих проектов. Подобный опыт уже есть в Доме культуры, необходимо его развивать и внедрять на постоянной основе. Также следует стимулировать инициативность участников студий, привлекать участников, в том числе детей, к разработке программы занятий, созданию общих произведений. Проектный подход

также предполагает глубокое погружение участников в материал, взаимосвязь тем занятий, целенаправленное движение к единой цели.

**Сотрудничество с экспертами и внешними партнёрами.** Стимулирование открытости, привлечение к работе студий экспертов, деятелей искусства, участие в творческих проектах и исследованиях.

**Заполнение утренних часов и выходных дней.** В данный момент помещения Дома культуры наиболее плотно загружены в вечерние часы будних дней. Необходимо сделать набор в новые группы и студии, работающие в утренние часы и выходные дни.

#### **4. Событийная программа**

Можно выделить следующие основные задачи, которые стоят перед Домом культуры в направлении развития событийной программы.

**Повышение качества.** В связи с сокращением числа мероприятий, которые учреждение обязано проводить в рамках государственного задания, была пересмотрена событийная повестка Дома культуры. Был сделан акцент на повышении качества мероприятий за счёт уменьшения их количества. Все мероприятия должны вписываться в концепцию Дома культуры, выполнять задачи по привлечению посетителей в учреждение, повышать его узнаваемость и привлекательность. Мероприятия Дома культуры должны отвечать следующим критериям качества:

- оригинальность подхода, подачи информации;
- глубокая содержательная проработка темы;
- высокий уровень организации;
- качественное техническое сопровождение;
- максимально возможный для конкретного коллектива уровень исполнительского, художественного мастерства (для внутренних событий Дома культуры).

Также необходимо уходить от большого числа разовых акций, отдельных событий. Мероприятия Дома культуры должны вписываться в приоритетные проекты, тематические циклы, городские акции, иметь внутреннюю логику, взаимосвязь с работой студий и платными услугами.

**Современные творческие направления.** Наряду с сохранением традиционных и классических жанров, больше внимания следует уделить событиям, посвященным современным направлениям в искусстве, включающих участников в новые творческие практики, использующие интерактивные форматы.

**Развитие сценической площадки.** В связи с дефицитом сценических площадок в районе, особую актуальность имеет создание насыщенной событийной программы в концертном зале Дома культуры. Необходимо увеличить количество концертных, театральных и иных зрелищных мероприятий, повысить их качество и разнообразие. Помимо мероприятий в рамках государственного задания, необходимо увеличить число платных мероприятий до 6-ти единиц в месяц.

Поскольку Дом культуры находится в спальном районе, одна из наиболее многочисленных, и в то же время маломобильных аудиторий — это семьи с маленькими детьми. Для родителей дошкольников, младших школьников и малышей 1–3 лет посещение мероприятий в центре города бывает проблематичным, поэтому спектакли, концерты, анимационные программы рядом с домом очень востребованы. Необходимо привлечь на площадку Дома культуры

качественные камерные коллективы, а также создавать собственные программы, которые могут удовлетворить запрос на культурное развитие детей без выезда за пределы района.

**Повышение зрительской культуры.** На сегодняшний день существует проблема низкого уровня зрительской культуры при посещении мероприятий в концертном зале. Зрители зачастую входят и выходят во время номеров, разговаривают, дети перемещаются по залу и т. д. Необходимо проводить системную работу по изменению данной ситуации. Следует принять следующие меры: воспитательная работа, проводимая педагогами внутри коллективов, в том числе с родителями; более строгий контроль со стороны администраторов; вход только в перерывах между номерами; звуковые объявления перед началом мероприятия; информационные таблички и др.

**Развитие выставочной деятельности.** В настоящее время оборудованы выставочные пространства на всех этажах Дома культуры, а также в филиалах. Однако выставочная деятельность недостаточно развита. От разовых акций по привлечению авторов нужно переходить к планированию выставочной работы, объединению выставок в серии и проекты, созданию связей между выставками работ коллективов Дома культуры и внешними авторами. Обновление всех выставочных зон должно происходить не реже одного раза в месяц.

**События на открытых площадках.** Необходимо увеличить число мероприятий, проводимых вне стен Дома культуры: в парках и других местах массового посещения.

**Партнеры и контрагенты.** Наряду с созданием собственных программ, Дому культуры нужно расширить практику заключения договоров на оказание театрально-зрелищных и иных услуг с творческими коллективами и организациями. Необходимо сформировать базу контрагентов, которые на регулярной основе будут сотрудничать с Домом культуры.

Следует также уделить внимание привлечению коммерческих партнёров, готовых заказывать у Дома культуры организацию мероприятий или услуги по сопровождению.

Важная задача — более активное привлечение партнёров в рамках проведения бесплатных мероприятий. Это могут быть как участники событий на сцене (самостоятельные коллективы, студенческие коллективы музыкальных и иных творческих учебных заведений), так и организации, готовые делать свой вклад в проведение различных знаковых событий. Формой партнерства также может быть спонсорская помощь, оказываемая на взаимовыгодных условиях.

**Удобный сервис продаж.** Для максимального охвата посетителей платными услугами, необходимо усовершенствовать технологию продажи билетов на мероприятия. Процесс должен быть автоматизирован, персонал обучен работе с билетными сервисами. Услуги должны одинаково удобно предоставляться как онлайн, так и оффлайн.

**Сотрудничество с образовательными учреждениями.** Для повышения посещаемости мероприятий необходимо более тесное сотрудничество со школами, детскими садами, средне специальными и высшими учебными заведениями, в том числе в направлении продвижения платных услуг Дома культуры.

**Летняя программа.** В настоящий момент налажена практика проведения летних бесплатных активностей в Доме культуры. Необходимо развивать это направление и создать ежегодный городской летний лагерь на базе Дома культуры в рамках платных услуг.

## 5. Связи с общественностью

Учитывая насыщенную конкурентную среду, в которой находится Дом культуры, важнейшее место в программе развития занимает задача развития связей с общественностью, PR-деятельности. Особенность ситуации Дома культуры в том, что многие платные рекламные инструменты являются недоступными, и для распространения информации необходимо использовать партнерские связи и ресурсы с открытым доступом. Необходимо внедрить годовое планирование рекламной деятельности, при этом закладывать ежемесячный рекламный бюджет, включая расходы на продвижение крупных проектов.

**Онлайн площадки и инструменты.** На сегодняшний день уже налажена работа на следующих площадках: сайт [dkberendey.ru](http://dkberendey.ru), официальные страницы Дома культуры в социальных сетях Facebook, Instagram, ВКонтакте. Однако на данный момент эти ресурсы действуют в основном в режиме визитных карточек, они содержат основную информацию о работе Дома культуры, выполняют презентационные и справочные функции. Следующая ступень развития - сделать эти площадки более живыми, интерактивными, дающими пользователю яркое и объемное представление о жизни Дома культуры и вовлекающими в события и проекты. Исходя из этой цели можно сформулировать конкретные задачи для каждого онлайн ресурса.

**Официальный сайт.** Несмотря на произведенную полную модернизацию, официальный сайт Дома культуры нуждается в дальнейшем совершенствовании. Необходимо более оперативное обновление информации о студиях, мероприятиях, размещение анонсов и новостей. Необходимо повысить интерактивность сайта, увеличить возможности взаимодействия с пользователем. Сайт нуждается в добавлении информации о пространствах Дома культуры, филиалах, педагогах и принципах работы, результатах работы студий и достижениях воспитанников, существующих сервисах. Необходимо более активно использовать визуальную информацию, фото и видео контент.

**Социальные сети.** Необходимо разнообразить контент, активнее использовать современные инструменты продвижения информации в социальных медиа.

**Электронная рассылка.** Важная задача — системное повышение качества электронной рассылки Дома культуры. Переход от информационных писем к системе e-mail-маркетинга и вовлечения посетителей в жизнь Дома культуры.

**Информация о Доме культуры на сетевых ресурсах.** Необходимо размещать и своевременно обновлять информацию о Доме культуры на общедоступных порталах и ресурсах, таких как «Афиша», Яндекс.Карты, сайты для родителей и других.

**Работа со СМИ.** В данный момент публикации о Доме культуры в основном размещаются в местных СМИ. Есть несколько прецедентов размещения информации в городских СМИ, и все они связаны с организацией в Доме культуры уникальных, нестандартных проектов. Основная задача — это создание интересного для СМИ контента на постоянной основе, генерация новых событий и проектов, позволяющих выделиться на культурной карте Москвы.

**Наружная реклама и размещение информации.** Необходимо организовать на постоянной основе размещение баннеров, афишных стендов на фасаде Дома культуры; сделать более информационно насыщенной входную группу; повысить эффективность навигации внутри Дома культуры; установить стойки с рекламной продукцией на всех этажах Дома культуры и в филиалах.

**Обратная связь.** Необходимо создание и развитие инструментов сбора обратной связи от посетителей. Помимо ежегодной обязательной независимой оценки качества услуг учреждения, требуется внедрить максимально удобные возможности для посетителей оставлять отзывы, замечания, предложения и инициативы. Эту задачу должны выполнять сайт, социальные сети, служба администраторов, а также специальные сервисы в помещениях Дома культуры. Каждое поступающее сообщение необходимо внимательно рассматривать, давать своевременный ответ и принимать решения.

**Экспертный совет.** В Доме культуры необходимо создать Экспертный совет, в состав которого будут входить независимые эксперты сферы культуры, образования, городского развития, некоммерческого сектора. Основные задачи Экспертного совета:

- формировать предложения по дальнейшему развитию Дома культуры;
- анализировать опыт работы Дома культуры, выявлять сильные и слабые стороны деятельности;
- принимать участие в оценке качества услуг Дома культуры.

## **6. Развитие филиалов**

**Формирование управленческой команды.** В связи с территориальной удаленностью филиалов, особенностями их материально-технической базы и необходимостью привлечения большого числа новых посетителей, в штате учреждения необходимо выделить специалистов, которые будут целенаправленно заниматься развитием помещений на улице Народного Ополчения. Команда по развитию филиалов должна включать:

- заведующего сектором по развитию филиалов;
- менеджера;
- администратора.

Должна появиться новая штатная единица заведующего сектором, функции менеджера и администратора могут быть перераспределены между другими сотрудниками. Указанные сотрудники должны иметь место работы по адресам нахождения филиалов.

Важно, чтобы указанная работа велась в рамках общей концепции развития Дома культуры и с четким распределением функций между сектором развития филиалов и другими отделами Дома культуры.

**Специализация филиалов.** Принимая во внимание расположение филиалов, которые находятся в шаговой доступности друг от друга, имеет смысл делать акцент на специализацию каждого из помещений. Учитывая те активности, которые уже сложились в каждом из пространств, и перспективы их дальнейшего развития, можно обозначить следующие специализации работы филиалов:

- Театр — ул. Народного Ополчения, д. 4;
- Семейный центр — ул. Народного Ополчения, д. 12, корп. 4;
- Центр локальной истории — ул. Народного Ополчения, д. 12, корп. 3.

**Театр.** Филиал по адресу ул. Народного Ополчения, д. 4 — на сегодняшний день является площадкой работы клубно-досугового формирования «Театр «На Карамышевской» имени Анатолия Зарембовского», которое имеет звание «Ведущий творческий коллектив города Москвы». Театральный коллектив проводит репетиции, ставит спектакли, использует помещение для хранения реквизита и подготовительной работы. Более активная эксплуатация пространства на данный момент невозможна в связи с необходимостью капитального ремонта. В перспективе ближайших лет дом подлежит сносу, а для театра

будет запрошено новое помещение для организации качественного предоставления театрально-зрелищных услуг для населения.

**Семейный центр.** Филиал по адресу ул. Народного Ополчения, д. 12, корп. 4 после проведения ремонта в 2016 году работает как площадка с активностями для детей и их родителей.

**Центр локальной истории.** В филиале по адресу ул. Народного Ополчения, д. 12, корп. 3 в 2018–2019 годах будет запущен уникальный городской проект. Центр локальной истории станет открытым, неформальным выставочно-образовательным проектом об истории района. Хорошёво-Мневники — очень динамичный район, который переживает серьёзную трансформацию, он становится современным урбанистическим пространством с высокой плотностью застройки. При этом задача по сохранению памяти места и поддержанию эмоционального комфорта жителей стоит достаточно остро. В Центре локальной истории будут собираться «артефакты» от жителей района, реализовываться различные практики социально-культурного проектирования, позволяющие развивать локальную идентичность и нематериальную культуру в меняющихся обстоятельствах.

**Основные задачи по развитию филиалов.** Для дальнейшего развития центров необходимы следующие ключевые шаги:

- комплексное исследование потребностей жителей близлежащих кварталов в организации досуговой деятельности;
- привлечение активных жителей к созданию новых активностей, проведению мероприятий, формированию повестки работы филиалов;
- развитие материально-технической базы: закупка современной мебели, игрушек, оборудования (из внебюджетных средств Дома культуры);
- оформление фасада (первых этажей домов, в которых располагаются центры);
- активизация PR-деятельности;
- расширение перечня студий;
- регулярная организация мероприятий, как бесплатных, так и платных.

## **7. Проектная деятельность и партнёрские программы**

Проектная деятельность как направление работы Дома культуры создаёт возможность для применения полученных пользователями навыков в реальной социальной среде. Дети, родители и педагоги являются инициаторами и участниками социально-культурных проектов, реализуемых как на территории Дома культуры, так и за его пределами.

Для создания ярких, интересных проектов необходимо привлечение партнёров из различных сфер. Это формирует поле открытости, увеличивает известность Дома культуры, даёт пользователям опыт взаимодействия с интересными инициативами и яркими профессионалами.

Данное направление деятельности требует интенсивного развития, поскольку партнёрские связи по многим направлениям на сегодняшний день выстроены слабо или отсутствуют совсем.

Создание партнёрств позволяет создать синергетический эффект, необходимый в условиях ограниченных ресурсов. Расширение зон узнаваемости Дома культуры, привлечение новых посетителей, минимизация расходов на мероприятия, увеличение разнообразия контента — для достижения этих и других позитивных результатов необходимо налаживать тесное взаимодействие с различными организациями и сообществами. Далее приведена



схематичная классификация типов партнёров, каждый из которых необходим для эффективной работы.

- **Местные партнеры.** Данный вид партнёрства качественно выстроен в Доме культуры: Управа района и Префектура округа, Муниципальное собрание, Центры социального обслуживания, Совет ветеранов, близлежащие библиотеки и учреждения культуры, — таков перечень организаций, с которыми налажено сотрудничество. Налажен информационный обмен с управляющей компанией жилого комплекса в шаговой доступности от Дома культуры, этот опыт нужно транслировать и в филиалах. Недостаточно тесно ведётся сотрудничество с общеобразовательными школами и детскими садами, нужно продолжить искать точки пересечения и взаимные интересы. Продолжить развивать сотрудничество с частными досуговыми и образовательными организациями, а также местным бизнесом. Также на сегодняшний день необходимо более тесно сотрудничать с местными сообществами, группами по интересам, независимыми организаторами культурных и социальных инициатив.
- **Сетевые культурные проекты.** Как показывает практика, эффективным является включение в масштабные культурные проекты, такие как Тотальный диктант, Большой фестиваль мультфильмов и другие. Значимые культурные инициативы привлекательны и для местной аудитории, и, в тоже время, широко освещаются в СМИ и социальных сетях, что даёт шанс узнать о площадке Дома культуры новым аудиториям. Практику участия в сетевых проектах необходимо расширять.
- **Экспертное сообщество и учреждения-флагманы.** Взаимодействие с организациями отрасли культуры, создающими образцовые проекты как в государственном, так и в негосударственном секторе. Формирование пула экспертов, которые могут оказывать консультационную, методическую и иную поддержку в развитии Дома культуры.
- **Коммерческие партнеры.** Привлечение софинансирования для реализации проектов и организации мероприятий. Поиск взаимовыгодного сотрудничества с коммерческими организациями, которые могут оказывать поддержку в различной форме.
- **Благотворительные организации.** Расширение сотрудничества с благотворительными фондами и иными некоммерческими организациями в целях оказания помощи различным целевым аудиториям. Организация благотворительных акций на базе Дома культуры, например, точек сбора гуманитарной помощи, благотворительных концертов, что положительно отражается на имидже Дома культуры и помогает включать пользователей в благотворительные практики.
- **Информационные партнёры.** СМИ, блогеры, различные информационные площадки, которые могут размещать информацию о Доме культуры и его проектах.
- **Независимые проекты.** Объединения профессионалов в разных областях, создатели социальных и культурных проектов, создающие новые идеи и продукты.
- **Творческие партнёры.** Различные культурные проекты и профессионалы в сфере искусства, которые могут участвовать в событиях и проектах Дома культуры, создавать пространство творческого взаимодействия.
- **ВУЗы и ССУЗы.** С образовательными учреждениями возможно сотрудничество как в традиционной форме (организация практики студентов), так и в других разнообразных форматах (размещение информации, участие в проектах и другое).

Данный перечень является открытым, для различных проектов Дома культуры возможно привлечение разнообразных партнеров от местного до федерального и международного уровней. Постоянные партнёрские отношения оформляются соответствующими соглашениями о сотрудничестве.

Особое внимание следует уделить такой «точке роста» как возможность получения грантов городского или федерального уровня на реализацию значимых социально-культурных проектов.

## **8. Экономическая модель**

Согласно уставу Дом культуры имеет два источника финансирования:

- средства, выделяемые учредителем на реализацию государственного задания;
- средства, получаемые от приносящей доход деятельности.

На текущий момент из всех направлений приносящей доход деятельности основным является деятельность внебюджетных клубно-досуговых формирований (98% дохода), дополнительные виды дохода — проведение платных мероприятий и сдача в аренду помещений. В 2017 году доход от услуг по проведению мероприятий составил 1,4% в общем объёме внебюджетных средств, а доход от сдачи в аренду помещений составил 0,6% внебюджетных доходов за год.

К дополнительным услугам, которые необходимо развивать, относятся:

### **▪ Аренда помещений**

**Краткосрочная аренда.** С 2018 года согласно приказу Департамента культуры города Москвы учреждения культуры имеют право сдавать помещения в краткосрочную аренду по упрощённой процедуре. Данное направление необходимо активно развивать в Доме культуры. Для аренды по часам могут быть использованы концертные и хореографические залы, а также аудитории как в основном здании, так и в филиалах.

**Долгосрочная аренда.** Данная практика уже существует (создано кафе на условиях аренды), её нужно также развивать, привлекая арендаторов, чьи услуги находятся в рамках общей концепции развития Дома культуры.

### **▪ Услуги по организации и проведению мероприятий для заказчиков**

На сегодняшний день Дом культуры обладает достаточной материально-технической базой и кадровым составом, чтобы выступать подрядчиком для проведения мероприятий по заказу физических и юридических лиц. В случае с физическими лицами такими услугами может быть организация праздников и детских дней рождений, для юридических лиц Дом культуры может организовывать корпоративные мероприятия, а также участвовать в конкурсах поставок для государственных и муниципальных нужд.

### **▪ Услуги звукозаписи**

В Доме культуры есть условия для создания полноценной студии звукозаписи. На данный момент необходима закупка дополнительного оборудования и программного обеспечения, после чего студия будет готова к оказанию услуг на коммерческой основе как для участников вокальных студий ДК, так и для широкого круга пользователей.

- **Сопутствующие услуги**

К данным услугам относятся аквагрим, реализация программки и продажа сувениров на мероприятиях, а также приносящие доход услуги на постоянной основе (почтаматы, платёжные терминалы и т.д.).

Основными задачами развития внебюджетной деятельности являются\*:

- дальнейший рост объемов продаж услуг по организации клубно-досуговых формирований на внебюджетной основе. Плановый показатель роста дохода по данному направлению — не менее 35% к концу 2020 года;
- увеличение числа платных мероприятий и рост объемов продаж. Плановый показатель дохода от мероприятий — не менее 7% в общем объеме внебюджетных доходов к концу 2020 года;
- активное привлечение арендаторов на долгосрочной и краткосрочной основе. Плановый показатель дохода от аренды помещений — не менее 5% в общем объеме внебюджетных доходов к концу 2020 года.

\*Динамика рассчитывается от показателей по состоянию на 01.09.2018.

## Итоговый блок

### 1. Критерии оценки результатов

№	Критерий	Планируемый показатель по состоянию на 31.12.2020*
1.	Рост количества участников клубных формирований, действующих в основном здании Дома культуры	на 25%
2.	Рост количества участников клубных формирований, действующих в филиалах Дома культуры	на 100%
3.	Рост количества посетителей мероприятий, проводимых в основном здании Дома культуры	на 50%
4.	Рост количества посетителей мероприятий, проводимых в филиалах Дома культуры	на 150%
5.	Рост внебюджетных доходов Дома культуры	на 40%
6.	Рост числа подписчиков социальных сетей Дома культуры	на 200%
7.	Рост числа упоминаний Дома культуры в СМИ (за год)	на 100%
8.	Рост числа заключенных с партнёрами соглашений о сотрудничестве и/или совместных проектов	на 100%
9.	Рост числа работников, ежегодно проходящих повышение квалификации	на 50%
10.	Рост заработной платы сотрудников Дома культуры	не ниже средней заработной платы для работников культуры по городу Москве

\* Динамика рассчитывается от показателей по состоянию на 01.09.2018