

*Лодырев В.М.,
студент 2 курс, магистратуры
ИГСУ РАНХиГС
Россия, г. Москва*

ДЕПАРТАМЕНТ КУЛЬТУРЫ МОСКВЫ: АРХИТЕКТУРА ВЕДОМСТВА И ДИНАМИКА ЕГО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ

***Аннотация:** Статья посвящена анализу внутренней организационной структуры Департамента культуры города Москвы и эволюции его управленческой модели в период 2020–2024 годов. Рассматриваются основные структурные подразделения, их функциональные контуры и произошедшие институциональные сдвиги: переход от жёсткой отраслевой вертикали к матричной схеме с временными проектными субкластерами, выделение специализированных управлений (кадрового, проектного, библиотечной политики) и влияние цифровой трансформации на административный аппарат. Показано, что организационная схема ведомства приобрела более плоский характер, а логика управления сместилась от контроля над учреждениями к координации межотраслевых городских инициатив и работе с аудиториями.*

***Ключевые слова:** Департамент культуры Москвы, организационная структура, матричная модель управления, проектный субкластер, цифровая трансформация, культурная политика мегаполиса, штатное расписание, эволюция управленческой схемы.*

***Annotation:** The article analyzes the internal organizational structure of the Moscow Department of Culture and the evolution of its management model in 2020–2024. The main structural units, their functional contours and the institutional shifts that have occurred are considered: the transition from a rigid sectoral vertical to a*

matrix scheme with temporary project subclusters, the creation of specialized offices (HR, project, library policy) and the impact of digital transformation on the administrative apparatus. It is shown that the organizational scheme of the agency has become flatter, and the management logic has shifted from control over institutions to coordination of intersectoral city initiatives and audience engagement.

Keywords: *Moscow Department of Culture, organizational structure, matrix management model, project subcluster, digital transformation, cultural policy of a megacity, staffing table, evolution of management scheme.*

Московский опыт управления сферой культуры представляет собой один из наиболее масштабных и внутренне дифференцированных кейсов муниципального администрирования в России. Сосредоточив в своей орбите более сотни подведомственных учреждений — от национальных театров до районных библиотек, — Департамент культуры города Москвы (далее — Департамент) функционирует не как монофункциональный распределитель бюджетных средств, а как полноценный штаб культурной политики мегаполиса. Интерес к его внутренней конструкции продиктован не только административной наукой: от того, как выстроены структурные звенья и распределены полномочия, напрямую зависит способность городской власти реагировать на запросы креативных индустрий, цифровой экономики и массовой аудитории.

Генеалогия Департамента восходит к Управлению культуры Исполкома Моссовета — классическому органу советского типа, в котором каждое звено отвечало за строго очерченный сегмент (театры, музеи, библиотеки, парки). После образования Правительства Москвы в 1992 г. управление сначала приобрело статус Комитета, а в 1996 г. было переименовано в Департамент. Вплоть до середины 2010-х гг. его внутреннее устройство сохраняло черты

«отраслевой вертикали»: управления формировались по жанрово-видовому принципу, а координация между ними носила фрагментарный характер.

Перелом наметился вместе с внедрением в столичном правительстве проектного подхода и цифровизацией государственных услуг. Концепция развития культурного пространства Москвы до 2030 года, утверждённая в декабре 2020 г., впервые зафиксировала требование к «гибкой, лишённой дублирующих звеньев организационной структуре, способной совмещать текущее управление сетью и реализацию межотраслевых городских инициатив»[1]. Этот документ запустил череду реорганизаций, окончательно оформившихся к 2022–2023 гг.

Действующее положение о Департаменте утверждено постановлением Правительства Москвы в декабре 2021 г. и скорректировано весной 2023 г.[2]. Возглавляет ведомство руководитель, назначаемый мэром; в подчинении у него находятся три первых заместителя, чьи сферы ответственности образуют три макроблока.

Первый блок — «живая культура» — охватывает театральную и концертную деятельность, фестивальные проекты и взаимодействие с творческими союзами. Второй блок концентрируется на материальной инфраструктуре: музеях, выставочных центрах, библиотеках, а также на капитальных ремонтах и реставрации памятников. Третий блок является административно-финансовым — он объединяет бюджетное планирование, государственные закупки, правовое сопровождение и кадровую политику. Такая трёхлучевая модель пришла на смену ранее существовавшему дробному разделению обязанностей, при котором количество кураторских зон могло достигать пяти-шести[3].

Под каждым из заместителей выстроена сеть профильных управлений. Управление театральной и концертной деятельности курирует репертуарную политику и финансово-хозяйственную деятельность более чем трёх десятков театров и концертных организаций. Управление музейно-выставочной

деятельности, напротив, с 2021 г. получило расширенный мандат — в его ведении оказались не только традиционные музейные объединения, но и формирующиеся креативные кластеры[4]. Управление по работе с парками и публичными пространствами функционирует как плоская координационная структура, вступающая в постоянное межведомственное взаимодействие с Департаментом жилищно-коммунального хозяйства и префектурами. Управление государственной культурной политики и развития выполняет роль аналитического и стратегического ядра, запуская грантовые конкурсы и сопровождая приоритетные городские программы.

Функциональный контур замыкают обеспечивающие подразделения. Правовое управление, штатная численность которого в 2022 г. достигала 18 единиц, сопровождает нормативные акты, судебные споры и охранные обязательства памятников[5]. Управление финансов и бухгалтерского учёта реформировано в контрольно-ревизионный центр, отслеживающий исполнение смет в 127 подведомственных учреждениях. Отдел информационных технологий с 2020 по 2023 г. пережил наиболее динамичный рост: его сотрудники развернули единую цифровую платформу «Мос.культура», интегрировавшую билетные системы, статистическую отчётность и электронные каталоги библиотечных фондов[6].

Характерной чертой московского культурного ведомства стало появление «проектных субкластеров» — временных межфункциональных групп, создаваемых под конкретную задачу (например, проведение Московского урбанистического форума или юбилейных торжеств). Группа объединяет специалистов из трёх-четырёх управлений, подчиняется непосредственно одному из заместителей руководителя и действует по методологии гибкого офиса. Именно эти временные коллективы выступили в 2020–2024 гг. основными агентами изменений, позволяя аппарату обходить жёсткость формальной иерархии.

Пандемийный кризис и последовавшая цифровая перестройка радикально ускорили внутреннюю реорганизацию Департамента. Если в 2019 г. аппарат в значительной мере сохранял инерцию традиционного отраслевого ведомства, то к 2022 г. его структурная конфигурация претерпела несколько качественных сдвигов. Стержневым вектором стал переход от модели «управление учреждениями» к модели «управление продуктами и аудиториями».

Первый крупный шаг — создание весной 2022 г. Управления по реализации национального проекта «Культура»[7]. Штат из семи человек принял на себя функцию сквозного координатора, увязывающего федеральные и городские инициативы — от программы «Пушкинская карта» до капитального обновления детских школ искусств. Возникновение этого узла изменило архитектуру взаимодействия: отраслевые управления были обязаны синхронизировать свои планы с платформой, курируемой новым подразделением.

Второе заметное изменение — реорганизация библиотечного блока. В 2023 г. Управление координации деятельности библиотек преобразовано в Управление библиотечной и книжной политики. Его мандат расширился: помимо 440 городских читален, в зону ответственности вошли программа «Москва — Библиотека будущего» с её коворкингами и медиатеками, а также городские книжные фестивали и сеть буккроссинга[8]. Внутренняя конструкция этого управления сменила линейно-функциональное деление на матричное: сотрудники методического сектора одновременно обслуживают и текущую сеть, и конкретные проекты, что резко повысило нагрузку, но и гибкость звена.

Не менее показателен дрейф кадрового блока. До 2021 г. кадровая функция была инкорпорирована в административное управление. Осознание потребности в системном обновлении руководящего состава учреждений и борьбе с профессиональным выгоранием привело к выделению Управления

государственной службы и кадров в самостоятельную единицу. Оно инициировало программу «Таланты в культуре», сформировало резерв директоров театров и музеев и, что симптоматично, взяло на себя мониторинг зарплатных ожиданий в отрасли[9]. Этот пример наглядно иллюстрирует, как организационная схема подстраивается под реальный запрос: кадровая работа из учётно-регистрационной функции превратилась в инструмент стратегического планирования.

Организационный рельеф аппарата стал заметно более плоским. Количество звеньев между руководителем и рядовым специалистом сократилось с пяти-шести до трёх-четырёх. Драйвером уплощения выступил переход на облачную систему согласования документов и внедрение ключевых показателей эффективности, привязанных не к отчётам, а к цифровым метрикам посещаемости и вовлечённости. Согласно аналитическому докладу НИУ ВШЭ, к 2023 г. 85% управленческого документооборота в московском органе культуры проходило в цифровой среде, что позволило упразднить ряд избыточных должностей[10].

Сдвиг не был бесконфликтным. Консолидация проектных офисов в статус постоянных управлений, закреплённая распоряжением Правительства Москвы № 1023-РП в ноябре 2023 г., столкнулась с сопротивлением части руководителей, привыкших к отраслевой автономии[11]. Отчёт Счётной палаты Москвы за 2022 г. также указывал на отдельные диспропорции: при росте управленческих расходов на цифровую инфраструктуру темпы сокращения дублирующих функций в некоторых сегментах оставались ниже запланированных[12]. Тем не менее к началу 2024 г. новая конфигурация в основном стабилизировалась, а гибридная модель — сочетание отраслевых вертикалей с проектными горизонталями — приобрела легитимность внутри аппарата.

Анализ внутренней архитектуры Департамента культуры Москвы и её эволюции за последние пять лет позволяет зафиксировать несколько

устойчивых тенденций. Во-первых, происходит последовательное замещение жёсткой ведомственной иерархии матричной конструкцией, в которой функциональные управления сосуществуют с временными проектными командами. Во-вторых, цифровая прослойка — от облачного документооборота до единой билетной платформы — превратилась в несущий элемент организационного дизайна, влияющий не только на операционные процедуры, но и на штатное расписание. В-третьих, стратегические приоритеты, артикулированные в концептуальных документах 2020 г. и скорректированные под давлением федеральной повестки (национальный проект «Культура»), материализовались в появлении новых управленческих единиц и перераспределении полномочий.

Описанные структурные мутации свидетельствуют, что московский культурный департамент всё больше функционирует как сервисно-ориентированный штаб, нацеленный не на сохранение статус-кво, а на адаптацию к меняющимся ожиданиям аудитории и технологическим вызовам. Ожидать ли очередного цикла перестройки через три-четыре года? Формулировка концептуальных документов и опыт последней реорганизации дают основания для утвердительного ответа.

Библиографический список источников:

1. Концепция развития культурного пространства города Москвы до 2030 года: утв. распоряжением Правительства Москвы от 15.12.2020 № 987-РП. – С. 14–16.
2. Постановление Правительства Москвы от 21.12.2021 № 2152-ПП «Об утверждении Положения о Департаменте культуры города Москвы» (в редакции Постановления Правительства Москвы от 15.03.2023 № 378-ПП). – С. 3–7.

3. Смирнова А.В. Культурная политика Москвы: институциональные и организационные аспекты. – М.: Изд-во МГУУ Правительства Москвы, 2022. – С. 88–92.
4. Приказ Департамента культуры города Москвы от 10.02.2022 № 55/ОД «Об утверждении организационной структуры и штатного расписания Департамента культуры города Москвы». – Приложение 1, л. 4–6.
5. Приказ Департамента культуры города Москвы от 10.02.2022 № 55/ОД «Об утверждении организационной структуры и штатного расписания Департамента культуры города Москвы». – Приложение 2, л. 12.
6. Отчёт о результатах деятельности Департамента культуры города Москвы за 2023 год. – М.: Мосгорпечать, 2024. – С. 23.
7. Приказ Департамента культуры города Москвы от 15.04.2022 № 126/ОД «О внесении изменений в структуру Департамента культуры города Москвы». – С. 2.
8. Отчёт о результатах деятельности Департамента культуры города Москвы за 2023 год. – С. 45.
9. Смирнова А.В. Указ. соч. – С. 93–94.
10. Цифровизация управления культурой в мегаполисе: аналитический доклад / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М., 2023. – С. 14.
11. Распоряжение Правительства Москвы от 08.11.2023 № 1023-РП «О внесении изменений в структуру органов исполнительной власти города Москвы». – Пункт 3.1.
12. Отчёт о результатах контрольного мероприятия «Проверка использования бюджетных средств, направленных на цифровую трансформацию сферы культуры города Москвы в 2021–2022 гг.» / Контрольно-счётная палата Москвы. – М., 2022. – С. 32.