

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра социальных технологий

**РАЗВИТИЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ДОСУГА
(НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА БЕЛГОРОДА)**

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)

студента заочной формы обучения направления подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление
магистерской программы «Государственная и муниципальная служба»
2 курса группы 09001681
Коробкиной Екатерины Викторовны

Научный руководитель
кандидат социологических
наук, доцент кафедры
социальных технологий
Колпина Л.В.

Рецензент
Художественный руководитель
муниципального бюджетного
учреждения культуры
«Центр досуга» Гушт А.А.

БЕЛГОРОД 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	стр. 3
РАЗДЕЛ I.	
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ДОСУГА	11
РАЗДЕЛ II.	
АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ДОСУГА ГОРОДА БЕЛГОРОДА	33
РАЗДЕЛ III.	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ДОСУГА	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	82
ПРИЛОЖЕНИЯ	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Управление сферой культуры и досуга – важное самостоятельное направление муниципальной политики, от эффективности осуществления которой зависит социокультурное благополучие населения, проживающего на конкретной муниципальной территории. Право каждого гражданина Российской Федерации на участие в культурной жизни и пользование учреждениями культуры и досуга, а также доступ к культурным ценностям гарантируются Конституцией РФ. Существенная роль в реализации этого права принадлежит именно муниципальному уровню.

Муниципальная политика в сфере культуры и досуга формируется на основе общих принципов государственной политики. Важнейшие ее направления определены в принятых 9 октября 1992 г. «Основах законодательства Российской Федерации о культуре»¹.

Несмотря на многочисленные изменения и редакции данного закона, тем не менее, эксперты отмечают его недостаточную адекватность современным реалиям², в связи с чем, затруднено эффективное управление сферой культуры и досуга. В данном отраслевом документе культурные нормы, разбросаны более чем по сотне законов, что не обеспечивает учреждениям культуры на всей территории Российской Федерации должного функционирования.

Следует отметить, что Федеральный закон № 131-ФЗ от 6 октября 2003 года относит к вопросам местного значения поселений и городских округов создание условий для обеспечения жителей услугами организаций культуры, организацию библиотечного обслуживания населения, охрану и сохранение объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) местного

¹ Основы законодательства Российской Федерации о культуре (с изменениями на 28 ноября 2015 года) // Российская газета. – 2016. – 5 июля.

² Музычук В.Ю. Перспективы развития культуры в России в свете Стратегии-2020 и проекта Федерального закона «О культуре в Российской Федерации» // Журнал Новой экономической ассоциации. 2016. № 2. С. 14; Рахимова Л.М. Нормативно-правовое регулирование культурной политики в России // Экономика и политика. 2016. № 2. С. 65-69; Чуковская Е.Э. Инициативный проект закона о культуре: содержание, форма, перспективы реализации // Юридическая техника. 2016. № 10. С. 23.

(муниципального) значения¹. Между тем, единый механизм управления сферой культуры и досуга в муниципалитете не выработан. Также существует необходимость научно обоснованного регулирования управления сферой культуры и досуга на основе выработки объективных критериев, которые должны определять эффективность деятельности отрасли на уровне муниципального образования.

Значимость сфер культуры и досуга в обеспечении качества жизни населения территории, роль муниципального уровня управления в обеспечении доступа населения к объектам культуры и досуга и качества предоставляемых услуг учреждениями данной сферы, диктуют необходимость решения этих и других проблем в сфере муниципального управления данной отраслью, чем и обусловлен выбор темы магистерской диссертации.

Степень научной разработанности темы. Разнообразные аспекты данной темы нашли свое отражение в научных изысканиях различного профиля.

Значительный вклад в разработку проблем развития муниципального управления в сфере культуры внесли М.А. Абросимова, И.А. Василенко, В.А. Ершов, В.Г. Игнатов².

Исследованию путей развития сферы культуры и досуга в Российской Федерации посвящены труды А.А. Авдеева, Л.Е. Вострякова, А.Л. Маршака, Г.Е. Шкалиной³.

¹ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06 октября 2003. № 131-ФЗ (в ред. от 07.12.2011 г.) // Российская газета. – 2003. – 08 октября.

² Абросимова М.А. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении. М., 2018; Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление. М., 2014; Ершов В.А. Государственное и муниципальное управление. М., 2014; Игнатов В.Г. Государственное и муниципальное управление в России. М., 2014.

³ Авдеев А.А. Государство и культура. М., 2016; Востряков Л.Е. Культурная политика: концепции, понятия, модели. М., 2014; Маршак А.Л. Культурная идентичность: поиски и пути решения проблемы. М., 2017; Шкалина Г.Е. Культура как важнейший стратегический ресурс развития. Казань, 2018.

Социологические основания культурной политики раскрыты в трудах Н.Г. Багдасаряна, Г.В., Тульчинского, Л.А. Штомпель, О.М. Штомпеля¹.

Отдельные вопросы исследования культурной политики обоснованы в работах Н.М. Багновской², А.Ю. Голобородько³, А.И. Кравченко⁴.

На общетеоретическом уровне поддержка сферы культуры и досуга органами муниципальной власти рассмотрена в работах таких авторов как: Г.В. Головина⁵, Е.В. Комиссарова⁶. Для целей нашего исследования представляет интерес концепция социально-культурной деятельности как механизма строительства гражданского общества, разработанная В.Е. Триодиным⁷.

Совершенствование, развитие и функционирование системы управления рассматривались в трудах Г.Г. Аралбаева⁸, А. П. Прохорова и И.А. Шорина⁹.

Анализ существующих работ свидетельствует о недостаточной теоретико-методологической разработке вопросов, связанных с инновационными аспектами развития муниципальной системы управления в сфере культуры и досуга.

Проблема исследования заключается в противоречии между необходимостью совершенствования развития муниципальной системы управления в сфере культуры и досуга, с одной стороны, и недостаточной

¹ Багдасарян Н.Г. Культурология. М., 2014; Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры. М., 2014; Штомпель Л.А., Штомпель О.М. Культурология. СПб., 2016.

² Багновская Н. М. Культурология. М., 2016.

³ Голобородько А. Ю. Государственная культурная политика в контексте укрепления национальной безопасности современной России (от сущностных смыслов к приоритетным направлениям). М., 2016.

⁴ Кравченко А.И. Культурология. М., 2014.

⁵ Головина Г.В. Вестник Адыгейского государственного университета. Адыгея, 2014. № 7.

⁶ Комиссарова Е.В. Известия Волгоградского государственного технического университета. Волгоград, 2015. № 3.

⁷ Триодин В.Е. Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. 2017. № 12.

⁸ Аралбаева Г.Г., Шорина И. А. Совершенствование системы управления социально-экономическим потенциалом муниципального образования // Актуальные направления научных исследований: перспективы развития. 2018. № 10.

⁹ Прохоров А.П. Русская модель управления. Ярославль, 2018.

разработанностью эффективных методов по организации этого процесса, с другой.

Основная гипотеза данного исследования заключается в предположении, что если муниципальная система управления в сфере культуры и досуга развивается недостаточно эффективно, то это обусловлено несовершенством соответствующей нормативно-правовой основы, кадровыми и финансовыми проблемами, недостаточной методической проработанностью вопросов организации этого процесса.

Объектом исследования является система управления в сфере культуры и досуга.

Предметом исследования выступает процесс развития системы управления в сфере культуры и досуга города Белгорода.

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию развития муниципальной системы управления в сфере культуры и досуга города Белгорода.

Реализация данной цели возможна посредством решения следующих **задач:**

1. Исследовать теоретические основы развития системы управления в сфере культуры и досуга.
2. Проанализировать практику развития системы управления в сфере культуры и досуга города Белгорода.
3. Обосновать направления совершенствования развития муниципальной системы управления в сфере культуры и досуга.

Теоретико-методологической основой исследования является системный подход, обеспечивающий возможность всестороннего анализа управления сферой культуры и досуга в муниципальном образовании, а также

концептуальные положения относительно управления политикой культуры и досуга, обоснованные О.Н. Астафьевой и Т.В. Абанкиной¹.

В процессе выполнения работы были использованы такие общенаучные методы исследования как анализ и синтез, сравнение и обобщение, а также метод сбора эмпирических данных - анкетирование. Обработка эмпирических данных осуществлялась посредством программного обеспечения Excel 2010. Интерпретация массива данных осуществлялась на основе анализа прямого распределения данных.

Эмпирической базой исследования выступили: нормативные правовые акты федерального и регионального уровня², организационно-нормативная основа по предоставлению муниципальных услуг учреждениями культуры в сфере досуга населения города Белгорода³, материалы независимой оценки качества работы учреждений культуры города Белгорода за 2017 год и удовлетворенности качеством предоставляемых услуг населению (2017 год),

¹ Астафьева О.Н. Современная культурная политика как креативная деятельность: управление и инновации. СПб., 2014; Абанкина Т.В. Модели государственной поддержки культуры: теоретические обоснования и финансовые механизмы. М., 2015.

² О мероприятиях по реализации государственной социальной политики : Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 // Российская газета. – 2012. – 31 июля; О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам независимой оценки качества оказания услуг организациями в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования : федер. закон от 21 июля 2014 г. № 256-ФЗ // Российская газета. – 2014. – 1 августа; Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие культуры и искусства Белгородской области на 2014-2020 годы» : Постановление правительства Белгородской области от 16 декабря 2013 г. № 526-пп // Белгородские известия. – 2014. – 1 августа; Об утверждении Плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Белгородской области (2013-2018 годы)» : Постановление правительства Белгородской области от 25 февраля 2013 г. № 65-пп // Белгородские известия. – 2013. – 10 марта; О Концепции проектирования социально-культурных кластеров в муниципальных образованиях Белгородской области на 2012 - 2017 годы : Постановление правительства Белгородской области от 21 ноября 2011 г. № 423-пп // Белгородские известия. – 2012. – 1 декабря.

³ Об утверждении муниципальной программы городского округа «Город Белгород» «Развитие культуры и искусства городского округа «Город Белгород» на 2015-2020 годы : Постановление администрации города Белгорода от 6 ноября 2014 г. № 220 // Белгородские известия. – 2014. – 2 декабря.

локальные нормативные акты, а также авторское социологическое исследование с применением метода опроса (2018 год, 25 экспертов).

Научная новизна заключается в определении факторов, способных обеспечить совершенствование развития системы управления сферой культуры и досуга в городе Белгороде. К их числу относятся: стратегически ориентированная, адаптивная структура организационной системы и всех ее подсистем, высококвалифицированный, оптимально взаимодействующий персонал, нацеленный на достижение целей, высокая организационная культура.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Управление сферой культуры и досуга призвано обеспечить реализацию целей социальной и культурной политики, основанных на законодательно установленных нормативах. Оно включает в себя: руководство деятельностью организаций, предприятий, заведений и учреждений культуры и досуга, обеспечение распространения информации и пропаганды достижений культуры, организацию создания, распространения, популяризации произведений искусства и литературы, охрану произведений искусства и памятников культуры, использование и сохранение культурных ценностей, повышение культурного уровня населения. Муниципальное управление в сфере культуры и досуга представляет собой комплекс разносторонних мероприятий, направленных на обеспечение населения культурными ценностями посредством, во-первых, учёта культурного аспекта во всех технических и социально-экономических проектах развития, во-вторых, возрождения и обогащения культурой самобытности народов, в-третьих, расширения участия граждан в культурной жизни, и, в-четвертых, развития международного культурного сотрудничества. Сущность развития системы управления в сфере культуры и досуга заключается в совершенствовании методов, процедур и механизмов ее менеджмента.

2. Эмпирический анализ позволил выявить основные причины, затрудняющие эффективное развитие системы управления сферой культуры и досуга в городе Белгороде. К ним относятся: недостаточно сформированная нормативно-правовая база, несовершенный структурно-организационный аппарат, проблемы финансового характера. Факторами, обуславливающими эффективность развития системы управления, выступают: стратегически ориентированная, адаптивная структура организационной системы и всех ее подсистем, высококвалифицированный, оптимально взаимодействующий персонал, нацеленный на достижение целей, высокая организационная культура персонала.

3. Совершенствование развития системы управления в сфере культуры и досуга в городе Белгороде необходимо начинать с выстраивания модели организационной структуры действий по следующим направлениям: совершенствование нормативно-правовой основы, подготовка высококвалифицированных менеджеров, внедрение новых эффективных методов работы.

Практическая значимость исследования:

Результаты, полученные в ходе исследования, сформулированные выводы и рекомендации могут быть полезны в деятельности управления культуры администрации города Белгорода для совершенствования системы управления в сфере культуры и досуга.

Апробация исследования.

Основные результаты диссертационного исследования были представлены на I Международном научном форуме «Интеграционные процессы в этнокультурной среде», I региональной научно-практической конференции «Социальная интеграция и развитие этнокультур в региональном социуме» (г. Барнаул, 2018)¹.

¹ Коробкина Е.В., Колпина Л.В. Управление сферой культуры и досуга как основа социального благополучия общества // Социальная интеграция и развитие этнокультур в Евразийском пространстве. 2018. С. 43–47.

По теме диссертации опубликованы работы: «Управление сферой культуры и досуга как основе социального благополучия общества» (г. Белгород, 2018), «Влияние досуга на формирование общества» (Международный научно-практический журнал «Теория и практика современной науки», г. Саратов, 2018)¹.

Структура работы.

Магистерская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы и приложений.

¹ Коробкина Е.В., Колпина Л.В. Управление сферой культуры и досуга как основа социального благополучия общества // Современные технологии государственного и муниципального управления. 2017. С. 113–119; Коробкина Е.В. Влияние досуга на формирование общества // Теория и практика современной науки. 2018. № 12 (42).

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ДОСУГА

Управление в сфере культуры и досуга является важным направлением муниципальной политики, определяющим степень комфортности проживания граждан на муниципальной территории.

От правильно организованной системы управления процессами социокультурной сферы зависит благополучие общества.

Культура представляет собой сферу, способствующую формированию ценностных ориентиров и норм поведения человека. Она характеризует степень исторического и социального развития общества. Первостепенными задачами сферы культуры и досуга выступают сбережение её национальных, исторических памятников, преумножение достигнутого в области, искусства, живописи, музыки, художественного творчества, знакомство населения с произведениями культуры в целях формирования культурного воспитанного человека, а также осуществление исследовательской деятельности в отрасли культуры и искусства. Культура представляет собой самостоятельную отрасль, включающую государственные, муниципальные и общественные органы¹, а также различные организации, предприятия, учреждения, заведения культуры. К сфере культуры и досуга относится культурно-просветительская, историко-архивная, цирковая и театральнo-концертная деятельности; библиотечное и музейное дело; изобразительное и декоративно-прикладное искусство; радио и телевидение; кино и видеопроизводство; реставрация и содержание памятников истории и культуры, краеведение.

В мировой практике существуют две фундаментальные модели управления в сфере культуры и досуга – американская и французская. Американская модель в большей степени направлена на привлечение индивидуальных, корпоративных и государственных финансовых вложений в

¹ Васильев В.И. Муниципальное право России. М., 2017. С. 132.

некоммерческую организацию. Объектами маркетинга являются компаньоны учреждений, спонсоры, меценаты, фонды и органы государственной власти.

Французская модель организации маркетинговой деятельности в сфере культуры и досуга – противоположна американской. Здесь основное внимание уделяется не привлечению потенциальных спонсоров, а созданию и удовлетворению спроса посетителей.

Общей чертой вышеперечисленных моделей является наличие службы по связям с общественностью, работающей над созданием имиджа организации. Внимание общества привлекается через средства массовой информации, сотрудничество с другими учреждениями, а также со спонсорами, органами государственной власти, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

В России применяется промежуточная модель организации системы управления в сфере культуры и досуга. Ее отличительной чертой является сочетание различных элементов из американской и французской моделей. Многие учреждения культуры продолжают советские традиции работы с посетителями, которые близки к французской модели. Так как государство уже не в состоянии полностью обеспечивать учреждения культуры, им приходится дополнительно заниматься привлечением финансовых средств на покрытие текущих и капитальных расходов. В организационной структуре управления российских учреждений культуры формируются отделы развития, маркетинга, сектора связей с общественностью. Но штат данных отделов и выполняемые ими функции существенно ограничены.

Перечисленные принципы маркетинга в сфере культуры и досуга раскрывают важную роль данной деятельности в управлении организациями культуры. Учреждения культуры, занятые поиском путей оптимизации внутренней работы, в первую очередь должны разрабатывать маркетинговую стратегию, отличающуюся своей комплексностью и разнораз направленностью.

Цель развития сферы культуры и досуга усматривается в том, чтобы установить пути обеспечения населения культурными ценностями

посредством, во-первых, учёта культурного аспекта во всех технических и социально-экономических проектах развития, во-вторых, возрождения и обогащения культурой самобытности народов, в-третьих, расширения участия всех людей в культурной жизни, и, в-четвертых, развития международного культурного сотрудничества¹.

Одним из значимых направлений муниципальной политики, которое определяет удовлетворённость условиями жизни населения на территории, выступает управление сферой культуры и досуга. Под управлением в сфере культуры и досуга следует понимать руководство деятельностью организаций, предприятий, заведений и учреждений культуры и досуга, обеспечение распространения информации и пропаганды достижений культуры, организацию создания, распространения, популяризации произведений искусства и литературы, охрану произведений искусства и памятников культуры, использование и сохранение культурных ценностей, повышение культурного уровня населения.

Особенности управления в сфере культуры и досуга обусловлены во многом характерной для предназначенных учреждений миссией и спецификой осуществляемой ими деятельности. Несмотря на разную ведомственную принадлежность, разный статус учреждений культуры, в деятельности каждого из них будет общий фундамент. Специфика управления сферой культуры и досуга выражается в особой миссии.

Само понятие «управление сферой культуры и досуга» достаточно условно, так как оно существенно отличается от тех процессов, которые присущи управлению в других сферах жизнедеятельности, оно не может быть жестким, ориентированным только на количественные показатели. Это глубокий анализ состояния уровня духовности населения, выявление тенденций и прогнозирование возможных изменений в производстве духовных

¹ Гун Г.Е. Концептуальные основы культурной политики для городов // Теория и практика общественного развития. 2016. № 16. С. 265–267.

ценностей. Спектр воздействия сферы культуры и досуга очень широк, начиная от информирования и обучения, до убеждения и социализации личности в обществе, чему способствуют такие качества как глобальность и многогранность охвата, регулярность, системность, повторяемость и разнообразие предоставляемой конечной продукции. В то же время действенность культуры и досуга не обеспечивается автоматически в любых условиях, без приложения максимума усилий в их управлении, без адекватной ориентации на население, как на потребителя. Проблема заключается в том, что в одних и тех же условиях воздействие различных форм и методов культурно-досуговой работы может вызывать как положительное, так и отрицательное отношение со стороны потребителя данной продукции.

Управление сферой культуры и досуга представляет собой процесс согласования интересов культурной жизни, организуемое с помощью разделения различного рода ресурсов. Это, главным образом, информационный ресурс как возможность создания, направления и контроля информационных потоков в социокультурном пространстве, и личностный ресурс как способность мыслительного и деятельностного «выхода» за рамки культурного пространства, на которое осуществляется целенаправленное воздействие¹. Терминам «управление», «культура», «досуг» в научной литературе дается большое количество определений, каждое из которых имеет право на существование². Управление в сфере культуры и досуга выступает как свойство

¹ Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Стратегический менеджмент. М., 2017. С. 12-15.

² Астратова Г. В., Ахьямова И.А., Азаренков Л.С. О необходимости исследования категориального аппарата маркетинга в сфере культуры и искусства // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2017. № 3. С. 37; Лётова А.В., Бондалетова Н.Ф. Управление культурно-досуговой сферой муниципального образования на примере г.Москвы // Материалы Ивановских чтений. 2017. № 1. С. 205-212; Прохоров А.П. Русская модель управления. М., 2018. С. 15; Смирнов М. О. Особенности системы управления сферой культуры и досуга населения муниципального образования г. Пушкин // XXII Царскосельские чтения. 2018. С. 52-53; Роздольская И.В., Яковлева Л.Р. Проблематика управления культурно-досуговой сферой муниципального образования // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2017. № 6. С. 18.

системы, которая постоянно стремится сохранить свою структуру, развивать внутренние связи и на этой основе совершенствоваться.

Система управления сфере культуры и досуга – это упорядоченные процессы планирования, организации, мотивации и контроля. Система управления строится на основе двух ведущих принципов: иерархичности и обратной связи. Принцип иерархичности заключается в создании многоступенчатой системы управления, при которой первичные звенья управления органами системы находятся под контролем следующего уровня¹. Те в свою очередь, подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Цели перед низовыми звеньями ставятся органами более высокой иерархии органа управления. Однако орган, ставящий задачи, не регламентирует действия нижестоящего звена на путях достижения целей. Искусство управления заключается в том, чтобы максимально воздействовать на внутренние силы системы, которые работали бы с максимальной отдачей или добиваться перевода системы в новое состояние с наибольшим эффектом. Управленческое воздействие должно охватывать все подсистемы данного звена, а так же внутренние связи и зависимости.

Постоянный контроль за деятельностью системы осуществляется при помощи принципа обратной связи, сигналов, выражающих реакцию объекта на управляющие воздействия. По каналам обратной связи информация о работе управляемой подсистемы непрерывно поступает в управляющую подсистему, которая благодаря этому имеет возможность проверить реакцию объекта управления на команды и корректировать их. В случае несоответствия между фактическим и заданным состоянием системы принимаются меры для ликвидации этого несоответствия. Обратная связь осуществляется через отчётные данные. Управление в любой сфере человеческой деятельности осуществляется в определённой последовательности: анализ ситуации, определение целей, выработка планов достижения поставленных целей,

¹ Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. М., 2017. С. 212.

координация действия, контроль за их исполнением и последующий учёт и оценка результатов.

Перечисленные этапы рассматриваются как функции управления, а совокупность этих функций – как содержание управленческого процесса. Здесь функцией называют определённый вид активности и целенаправленной деятельности.

Функция управления – это определенные, конкретизированные виды управленческой деятельности, порождаемые разделением труда в процессе управления¹.

Функции управления определяют основные параметры, характеризующие структуру управления. Все функции управления направлены на достижение целей организации, которые составляют систему функций.

Для правильного понимания функций управления надо исходить из следующего:

1. Функции управления не всегда соответствуют специализированному звену в аппарате управления. Функции управления проходят долгий путь развития, прежде чем осознаются, совершенствуются и начинают выполняться на основе специализации определённых звеньев аппарата управления;
2. Функции управления не зависимы от структуры управления и, значит, теоретически возможно (и практически часто осуществляется) не специализированное выполнение всех функций нерасчленённым аппаратом;
3. Функциям управления принадлежит роль средств, при помощи которых аппарат управления выполняет своё назначение;
4. Развитие функций управления приводит к изменению структуры аппарата управления.

В законодательстве большинства стран культурная политика определяется как деятельность государства по управлению, планированию и

¹ Быков В.В., Недюхина О.М., Пашкевич О.А. Менеджмент. М., 2017. С. 32-33.

проектированию в области культуры. Так, в «Основах законодательства Российской Федерации о культуре»¹ дано следующее определение культурной политики: «Государственная культурная политика (политика государства в области культурного развития) – совокупность принципов и норм, которыми руководствуется государство в своей деятельности по сохранению, развитию и распространению культуры, а также сама деятельность государства в области культуры». Данное понимание культурной политики было основано, в первую очередь, на достаточно традиционном понимании границ «сферы культуры и досуга» и на соответствующих представлениях о том, что нуждается в государственной поддержке: профессиональное искусство, «высокая культура», ее популяризация, качественный и доступный досуг.

Право участия в культурной жизни и пользования учреждениями культуры, а также доступ к культурным ценностям каждого гражданина РФ гарантируется Конституцией РФ. Закон РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» был первым «отраслевым» законом и послужил основой для формирования регионального законодательства в сфере культуры.

Культурная деятельность – деятельность по сохранению, созданию, распространению и освоению культурных ценностей.

К отрасли культуры относятся разнообразные организации и виды деятельности. К организациям учреждений культуры относятся:

1. Дома и дворцы культуры. Проводит широкую культурно-досуговую деятельность среди населения, ведет большую работу по оказанию методической помощи всем учреждениям культуры района. Универсальное учреждение в организации досуга народа.

2. Парки культуры и отдыха - природные объекты познавательного и просветительского характера, имеющие возможности развлечений для

¹ Основы законодательства Российской Федерации о культуре (с изменениями на 28 ноября 2015 года) // Российская газета. – 2016. – 5 июля.

эмоциональной разрядки и снятия утомления. Деятельность основана на платной основе, что дает возможность для самостоятельного хозяйственного развития.

3. Библиотеки - тип учреждений культуры, осуществляющих собирание книг и других печатных изданий, их специальную обработку, пропаганду и организующую массовую работу с читателями (сельские, районные, городские, областные, краевые, республиканские). Областная библиотека помимо названных функций выполняет разработку теоретических и методических вопросов библиотековедения и библиографии, осуществление научно-методического руководства всеми массовыми библиотеками.

4. Музеи - тип учреждения культуры, осуществляющий собирание, экспонирование материальных и духовных ценностей, ведет культурно-просветительскую работу. Организуют лекции, экскурсии, устраивают выставки, распространяют специальную литературу, занимаются научно-исследовательской работой.

5. Кинотеатры - тип учреждения культуры, предназначенное для осуществления показа кинофильмов населению. бывают стандартные и передвижные.

6. Центры досуга - тип учреждения культуры, занимающийся созданием оптимальных условий для массового, группового, семейного и индивидуального развития творческих способностей, общения, отдыха, развлечений, восстановления духовных и физических сил на основе изучения культурных запросов и интересов различных категорий населения.

7. Культурные комплексы - комплексы, создающиеся на принципах добровольного слияния учреждений культуры, независимо от их ведомственной принадлежности, в пределах одного или нескольких хозяйств и объединения материальных средств местных органов, собственных доходов и ассигнований хозяйства из фонда социально-культурных нужд и спонсорской помощи.

8. Культурно-спортивные комплексы - новый тип учреждения культуры направленный на культурное обслуживание населения на основе интеграции культуры и спорта и всех видов управления сферой досуга.

9. Молодежные центры досуга и кафе. Могут заниматься культурно-досуговой деятельностью для организации досуга и отдыха молодежи.

По видам деятельности учреждения культуры подразделяются на учреждения, производящие товары и продукты культурного назначения, учреждения, оказывающие разного рода услуги: материальные (реставрация, видео и фотосъемка), нематериальные (обучающие, культурно-развивающие, информационные, игровые), а также учреждения, осуществляющие торговлю культурными товарами и предметами искусства.

К учреждений культуры относятся библиотеки, музеи, природно-ландшафтные площадки, парки культуры и отдыха, спортивные площадки, игровые площадки, разнопрофильные культурные центры.

К учреждения дополнительного профессионального образования в сфере культуры относятся музыкальные, художественные школы, школы искусств.

Инфраструктура культуры и досуга - комплекс учреждений, отраслей и организаций хозяйственной практики, которые создают условия их функционирования как экономической отрасли, обеспечивая ее существование.

К основным элементам инфраструктуры культуры и досуга можно отнести:

1. Производственный и сервисный комплексы отраслей хозяйства, обслуживающих население в свободное время и создающих условия для индивидуального развития личности, рекреации, развлечений.

2. Производство и трансляция культурно-досуговой информации, а также товары культурно-досугового и информационно-художественного назначения.

Направления деятельности учреждений культуры включают в себя:

- деятельность, связанная с гражданским воспитанием;
- деятельность, связанная с трудовым воспитанием;

- деятельность, связанная с дополнительным образованием;
- деятельность, связанная с эстетическим воспитанием;
- деятельность, связанная с рекреационной функцией;
- деятельность, связанная с экологическим воспитанием;
- деятельность, связанная с укреплением здорового образа жизни.

Понятие «досуг», в отличие от понятия «культура», имеет одно толкование – свободное время. Система предпочтений и ценностная направленность досуга характеризуют уровень культуры человека, оказывают прямое влияние на его профессиональную деятельность, и как следствие, на экономическую стабильность общества.

В досуговой деятельности человек реализует первичные, социальные и культурные потребности в той или иной доминантной постановке, поэтому содержание деятельности учреждений культуры должно включать в себя: непосредственные переживания, впечатления и состояния в конкретном досуговом занятии, осмысление субъектом и объектом воспринимаемой информации, художественных образов, оценку качества услуг.

Успешная деятельность определяется и реализацией человеком своих устремлений, воплощения жизненной позиции.

Одно из главных направлений деятельности учреждений культуры связано с обращением и осмыслением профессионального искусства и народной культуры, знакомством с историческими памятниками и художественными шедеврами культуры народов мира.

Досуговая деятельность учреждений культуры должна формироваться на основе позитивных социально-психологических и межличностных контактов.

К объектам досуга на территории местного самоуправления относятся городские леса и парки, скверы, пляжи, детские городки, аттракционы, иные развлекательные сооружения.

Федеральный закон №131-ФЗ от 2003 года относит к вопросам местного значения поселений и городских округов создание условий для организации

досуга и массового отдыха жителей, организацию обустройства мест массового отдыха.¹ Забота о содержании этих объектов возлагается на управление культуры.

К достижениям культуры, как правило, приобщаются на досуге, поэтому и существует термин «культурно-досуговая» сфера.

Одной из функций местных органов культуры является организация и проведение массовых мероприятий развлекательного характера: праздников, фестивалей, иных зрелищных мероприятий.

Культурно-досуговая сфера вышла далеко за пределы традиционной клубной практики и культурно-массовой работы. Ее характеризуют: всплеск самоуправляемых общественных инициатив в виде фондов, ассоциаций, движений, формальных и неформальных любительских объединений; широкий спектр развлечений, предоставляемый досуговой индустрией и, наконец, вторжение в культуру рынка с его жесткими законами.

Особенность современной ситуации – развитие любительского движения, создание различных объединений, возрождение камерных, салонных форм общения.

На выбор вида досуговой деятельности влияет много факторов образовательного, социального, экономического характера, а также состояние материально-технической базы учреждений культуры как основы социального досуга. Все эти факторы отражаются на статусе, типологии и функциональных особенностях учреждений культуры и досуга².

Многие сферы массовой культуры и досуга самоокупаемы, а некоторые (например, организация концертов популярных эстрадных артистов, и др.) служат источниками пополнения местных бюджетов. Местная власть должна способствовать развитию всех форм организации культурной и досуговой деятельности на территории местного самоуправления.

¹ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Российская газета. – 2003. – 8 октября.

² Нотман О.В. Маркетинг в социальной сфере: учебное пособие. Екатеринбург, 2017. С. 98.

Учитывая вышесказанное, отметим особенности осуществления управления в сфере культуры и досуга на трех уровнях (федеральном, региональном и местном самоуправление), и остановимся более подробно на особенностях управления сферой культуры и досуга на муниципальном уровне.

Управление текущими культуротворческими процессами представляет собой комплекс оперативных действий по решению насущных проблем существующих культурных институтов, призванных обеспечить расширенное воспроизводство актуальных культурных форм в пределах финансовых средств, кадров, инструментария и технологий, имеющихся на сегодняшний день.

Существование сферы досуга в современных условиях во многом определяется качеством принимаемых решений на разных уровнях управления - федеральном, региональном, муниципальном.

Формирование и осуществление осмысленной культурной политики является одной из важных задач государства, во многом определяющих его жизнеспособность и место в цивилизованном мире. Государство, с одной стороны, должно формировать культурную жизнь общества в целом, с другой стороны, учитывать культурные потребности и интересы различных слоев общества, территориальных, национальных и других общностей.

Социально-культурному благополучию граждан в развитых государствах уделяется особое внимание. В России право на участие в культурной жизни и пользование учреждениями культуры, а также доступ к культурным ценностям каждого гражданина РФ гарантируются Конституцией РФ.

Существенная роль в реализации культурной политики, в рамках которой осуществляется управление системой культуры и досуга, принадлежит муниципальному уровню. Именно на уровне муниципальных образований происходит непосредственное взаимодействие с населением, реализуются государственные задачи, здесь же сосредоточены учреждения и организации, от

эффективной системы управления которыми зависит успешность реализации культурной политики.

Как указывалось выше, в достижении социального благополучия населения страны решающую роль играют социокультурные регуляторы, направленные на восстановление духовно-нравственного, культурного потенциала, национальной идеологии, общественно-государственного развития Российской Федерации. Данные регуляторы должны способствовать реализации государственной культурной политики на местах.

Важнейшими социокультурными регуляторами социального благополучия, способствующими формированию и развитию социальной культуры, являются нравственные ценности и нормы¹. Нравственные ценности – это базовые, исходные мировоззренческие приоритеты человека, направленные на сохранение и развитие его родовой, духовной сущности. Они формируются в процессе жизнедеятельности и общения людей, проникают во все сферы жизнедеятельности, обеспечивают социокультурное единство начал социального бытия, основаны на представлениях о конечных истинах бытия, смысле жизни, добре и зле, высших благах и добродетелях. Нравственные ценности являются всеобщими, не подвергаются сомнению, служат эталоном для всех людей, указывают на то, что должно почитаться, уважаться, поддерживаться и сохраняться в обществе, его культуре.

Нравственные ценности отражаются и закрепляются в нравственных нормах, подлежат охране с их стороны. По своей сути нравственные нормы – это общие правила социально одобряемого поведения, наставления, образцы, ориентированные на нравственные ценности.

В этой связи, управлению сферой культуры и досуга государством уделяется пристальное внимание: разрабатываются правовые нормы, способствующие регулированию данной отрасли.

¹ Бобина Г.С. Конституция России как фактор сохранения традиционных ценностей и норм российской культуры. Томск, 2017. С. 11.

Однако, существует ряд проблем, мешающих достичь значимых успехов в данной области на муниципальном уровне, среди которых ключевыми являются следующие:

- во-первых, это слабость и недостаточность финансовой и материальной базы, их неадекватность современным условиям работы. Как правило, большая часть доходов идет в бюджет вышестоящих уровней, и лишь малая часть остается в бюджете местного уровня. Такое неравномерное распределение не позволяет локально в полной мере реализовать имеющийся потенциал;

- во-вторых, это недостаточная квалифицированность работников сферы культуры и досуга. Необходима их переподготовка, обновление комплекса имеющихся навыков и умений, обучение приемам современного эффективного менеджмента;

- в-третьих, с развитием информационных технологий, внедрением в жизнь интернета, возникла серьёзная проблема привлечения посетителей в учреждения культуры, в связи с чем требуется развитие новых форм и направлений работы;

- в-четвертых, проблема заключается еще и в том, что если применяемые в сфере культуры методы регулирования на уровне государства в значительной степени обоснованы, то на местном уровне велика степень субъективизма при принятии управленческих решений, касающихся этой сферы, учитывая фактор отсутствия актуальной единой культурной политики.

В связи с перечисленным, имеется необходимость научно-обоснованного регулирования управления сферой культуры на основе выработки объективных критериев, которые должны определять эффективность деятельности отрасли на уровне муниципального образования.

А.Л. Маршак считает, что современное социологическое знание, имеющее значительное число достижений в области текущего представления реальных процессов, деятельности социальных институтов в значительной степени упустило такой важный аспект своей деятельности, как

прогнозирование¹. Для эффективного управления, необходимо иметь четкую цель, ставить перед собой конкретные задачи, без прогнозирования развития социальной сферы управление в данной отрасли невозможно.

Оптимизация процессов управления и экономики сферы культуры и досуга на уровне города, по мнению О. М. Смирнова, предполагает решение ряда основных задач:

- совершенствование нормативно-правовой базы в области управления сферой культуры и досуга;
- повышение эффективности партнерства (взаимодействие между культурой и бизнесом);
- создание подразделений городской администрации либо отдельных рабочих мест, специализирующихся на поиске альтернативных источников финансирования культурных проектов и программ;
- повышение квалификации руководителей и специалистов властных структур городского уровня в соответствии с современными требованиями к менеджерам культурных объектов; содействие в создании и эффективном функционировании различных фондов, развитие меценатской деятельности для поддержки учреждений культуры города².

Таким образом, можно заключить следующее:

- эффективное управление в сфере культуры и досуга является важным направлением создания социокультурного благополучия населения;
- одним из важнейших направлений в реализации культурной политики государства является муниципальное управление в сфере культуры и досуга;
- к основным проблемам управления сферой культуры и досуга на муниципальном уровне следует отнести: недостаточность материальной базы, неполную адекватность информационных технологий и методов работы,

¹ Маршак А.Л. Культура: грядущее в настоящем // Гуманитарий Юга России. 2017. № 2. С. 21.

² Смирнов М.О. Оптимизация управления и финансирования городского культурного комплекса // Экономика нового мира. 2017. № 3. С. 7.

применяемых в данной сфере, несоответствие уровня компетентности управленческих кадров в сфере культуры и досуга современным требованиям, недостаточную проработанность методов регулирования данной сферой на муниципальном уровне.

В целях эффективного менеджмента необходимо использование современных инструментов маркетинга, в том числе SWOT-анализа территории, который позволяет определить преимущества муниципального образования и возможности учреждений культуры территории в сфере культурно-досуговых услуг, максимально учитывая специфику конкретной административно-территориальной единицы.

По официальным данным управления культуры в регионе на начало 2018 года сеть учреждений культуры области составляет 1443 единицы, из них 696 муниципальных культурно-досуговых учреждений клубного типа, в том числе 621 – сельских, 628 государственных и муниципальных библиотек, 43 государственных и муниципальных музея, 63 детских музыкальных школ, 7 парков культуры и отдыха, 1 зоопарк, 4 государственных и муниципальных театров, 1 государственная филармония¹.

В связи с проведенной оптимизацией учреждений культуры в 2017 году, сеть учреждений культуры сократилась на 13 сетевых единиц. При этом количество учреждений культуры соответствует нормативным требованиям обеспеченности населения учреждениями сферы культуры и досуга, утвержденными Постановлением Правительства Белгородской области от 13 ноября 2017 года № 401-пп².

¹ Об итогах работы управления культуры области, органов культуры муниципальных районов и городских округов области, учреждений культуры и искусства области в 2017 году, задачах на 2018 год : постановление коллегии управления культуры Белгородской области от 28 февраля 2018 г. // Белгородские известия. – 2018. – 10 марта.

² Об утверждении методических рекомендаций по развитию сети организаций культуры и обеспечению населения Белгородской области организациями культуры по их видам : Постановление правительства Белгородской области от 13 ноября 2017 г. № 401-пп // Белгородские известия. – 2017. – 21 ноября.

К полномочиям федерального уровня власти относится реализация политики в области культуры и искусства, определение приоритетов реформирования отрасли, а также необходимых финансовых средств в федеральном бюджете для решения этих задач, контроль и финансирование деятельности федеральных учреждений культуры.

На уровне субъектов РФ реализуются федеральные программы в области культуры и искусства, разрабатываются региональные целевые программы, а также необходимые для осуществления региональной политики нормативно-правовые и организационно-методические документы, предоставляется материально-финансовая, методическая и иная помощь учреждениям культуры и искусства. Так, в Белгородской области реализуется региональная целевая программа «Развитие культуры и искусства Белгородской области на 2014-2020 годы»¹, в Новгородской области осуществляется комплекс мер, согласно государственной программы «Развитие культуры и туризма Новгородской области на 2014-2020 годы»², в Кемеровской области реализуется государственная программа «Культура Кузбасса» на аналогичный период³, в Тюменской области – государственная программа «Развитие культуры Тюменской области» до 2020 года⁴, подобные целевые программы приняты во всех субъектах РФ, целью реализации данных программ является создание условий для комплексного развития культурного потенциала, сохранения культурного наследия и гармонизации культурной жизни общества.

Реализация государственных региональных целевых программ по

¹ Развитие культуры и искусства Белгородской области на 2014-2020 годы : Распоряжение правительства Белгородской области от 16 декабря 2013 г. № 526-пп // Белгородские известия. – 2013. – 28 декабря.

² О государственной программе Новгородской области «Развитие культуры и туризма Новгородской области на 2014 - 2020 годы» : Постановление правительства Новгородской области от 28 октября 2013 г. № 318 // Новгородские ведомости. – 2013. – 10 ноября.

³ Об утверждении государственной программы Кемеровской области «Культура Кузбасса» на 2014-2020 годы» : Постановление коллегии администрации Кемеровской области от 25 октября 2013 г. № 462 // Областная газета «Кузбас». – 2013. – 1 ноября.

⁴ Об утверждении государственной программы Тюменской области «Развитие культуры» до 2020 года : Постановление правительства Тюменской области от 22 декабря 2014 г. № 653-п // Тюменские известия. – 2014. – 28 декабря.

развитию культуры и досуга направлены на решение следующих задач:

1. Обеспечение организации и развития библиотечного обслуживания населения, сохранности и комплектования библиотечных фондов.
2. Развитие экспозиционно-выставочной, издательской и научно-просветительской деятельности государственных музеев, сохранности и безопасности музейных фондов.
3. Стимулирование развития народного творчества и культурно-досуговой деятельности на территории региона.
4. Обеспечение государственной охраны, сохранение и популяризация объектов культурного наследия (памятников истории и культуры).
5. Обеспечение развития профессионального искусства и творческого потенциала населения.
6. Реализация основных направлений государственной политики области в целях создания благоприятных условий для устойчивого развития в сфере развития культуры и искусства.

Муниципальная политика в сфере культуры формируется на основе общих принципов государственной политики. Федеральный закон № 131-ФЗ от 6 октября 2003 года относит к вопросам местного значения поселений и городских округов создание условий для обеспечения жителей услугами организаций культуры, организацию библиотечного обслуживания населения, охрану и сохранение объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) местного (муниципального) значения¹.

На уровне государства экономические методы регулирования, применяемые в отрасли культуры в значительной степени обоснованы, однако на местном уровне велика степень субъективизма в принятии управленческих решений, касающихся этой сферы. Во многом это относится к методам ее финансирования на региональном и муниципальном уровнях. Отсутствие

¹ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Российская газета. – 2003. – 08 октября.

научного обоснованного подхода к определению критериев, на которые должны ориентироваться органы управления культуры при определении объемов и направленности финансирования учреждений, обеспечивающих досуг населения, уже привело к значительным потерям в период их реформирования при переходе к рыночным условиям. Негативный эффект связан как с потерей части объектов культуры, так и с нецелевым расходованием бюджетных средств.

В связи с этим назрела необходимость научно обоснованного регулирования управления сферой культуры и досуга, чему способствует выработка объективных критериев, которые должны определять объемы финансирования данной сферы не только на региональном и муниципальном уровне или, но и на уровне отдельного объекта.

Для муниципальных учреждений культуры и досуга характерна концентрация ресурсов в муниципальном образовании, данные учреждения управляются органами муниципального управления, осуществляющими финансирование, материальное и информационное обеспечение, координацию творческой деятельности. Именно в муниципалитете сосредоточены основные учреждения и организации, производящие качественные и разнообразные услуги в сфере культуры и досуга.

Необходимо совершенствовать систему управления для возможности проведения правовых, финансовых и организационных преобразований муниципальных учреждений культуры и досуга, при этом соблюдая конституционные гарантии граждан на доступ к культурным ценностям.

Федеральное законодательство и современное состояние российского общества позволяют выстраивать государственную культурную политику на новых демократических принципах, что предполагает развитие горизонтальных связей между центром, регионами и муниципальными образованиями, диалог с обществом по вопросам культурной политики, стимулирование культурного разнообразия в муниципальных образованиях.

Положения, конкретизированные в Посланиях Президента России Федеральному Собранию Российской Федерации, помогли определить следующие основные направления государственной политики в сфере культуры и массовых коммуникаций на перспективу до 2020 года:

1. Культура как основа и ресурс духовного развития единой российской нации, социальной стабильности, экономического роста и национальной безопасности страны.

2. Сохранение и укрепление единого культурного и информационного пространства России.

3. Сохранение и развитие многонационального культурного наследия народа России, поддержка и распространение лучших отечественных традиций и достижений.

4. Совершенствование отечественных систем художественного образования, просветительства в целях сохранения преемственности духовно-нравственных ценностей и традиций.

5. Разработка современных механизмов администрирования и финансирования в сфере культуры и массовых коммуникаций в условиях социально-экономического развития Российского государства и общества.

6. Совершенствование законодательства в сфере культуры и массовых коммуникаций и создание условий для обеспечения свободы слова, творчества, преподавания, участия в культурной жизни, пользования учреждениями культуры и доступа к культурным ценностям.

7. Интеграция в мировой культурный и информационный процесс, формирование позитивного образа России.¹

Единое культурное и информационное пространство России связано системой духовных ценностей, культурных и социальных событий, которые

¹ Послание Президента РФ Федеральному Собранию : Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 01.12.2016 г. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

объединяют народ, укрепляют государство, способствуют становлению и развитию институтов гражданского общества.

Вот почему муниципальному управлению, как ключевому звену в реализации культурной политики на местах, уделяется особая роль.

Таким образом, проанализировав теоретические основы муниципального управления в сфере культуры и досуга населения, можно сделать следующие выводы:

1. Управление сферой культуры и досуга населения на уровне муниципального образования осуществляется в соответствии с положениями Конституцией Российской Федерации о праве граждан на участие в культурной жизни и пользование учреждениями культуры, на доступ к культурным ценностям, а также на основании Федеральных законов: «Основы законодательства Российской Федерации о культуре», «Об общих принципах местного самоуправления» и др. нормативно-правовых актах.

2. Сфера культуры и досуга – это, прежде всего, сфера духовного производства, продукты которой удовлетворяют интеллектуальные, эстетические и духовные потребности людей. Она включает в себя культурные процессы, культурную деятельность, а также события – выставки, праздники, проекты, мероприятия. Сфера культура и досуга является областью, в которой действуют различные организации культуры, включая институты управления.

3. Муниципальная система управления сферой культуры и досуга является направлением муниципальной социальной политики. Как важная часть социально-экономической системы, включает в себя комплекс оперативных действий по решению насущных проблем существующих культурных институтов, призванных обеспечить расширенное воспроизводство актуальных культурных форм в пределах финансовых средств, кадров, инструментария и технологий, имеющихся на сегодняшний день.

4. Развитие системы управления в сфере культуры и досуга предполагает реализацию комплекса мер, направленных на совершенствование

данной отрасли, создание объективных условий для реализации намеченных планов, мотивация персонала, участвующего в процессе управления, своевременный мониторинг и корректировка действий.

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ КУЛЬТУРЫ И ДОСУГА В ГОРОДЕ БЕЛГОРОДЕ

Система управления в сфере культуры и досуга на муниципальном уровне представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, таких как:

- структура управления (управление культуры администрации города Белгорода, подведомственные учреждения);
- процесс управления;
- организация управленческого труда;
- финансирование и материально-техническое обеспечение.

Основой упорядочения системы управления является, как правило, цель ее функционирования. Система управления – это процесс создания, совершенствования и поддержания функционирования организационной структуры при реализации принятого управленческого решения и разработанного плана мероприятий.

Управление в сфере культуры и досуга в городе Белгороде проводится в соответствии с положениями Конституцией Российской Федерации о праве граждан на участие в культурной жизни и пользование учреждениями культуры, на доступ к культурным ценностям, а также Федерального закона Российской Федерации от 06.10.2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах местного самоуправления».

Основную роль в этой деятельности играют бюджетные учреждения культуры местного самоуправления. Формируя муниципальное задание на оказание услуг в сфере культуры, распорядитель бюджетных средств определяет объем затрат, необходимых для удовлетворения минимальных культурных потребностей населения и, в конечном итоге, стоимость той или иной муниципальной услуги, а следовательно, объем непосредственно оказываемых услуг, как результат государственной гарантии.

Правительством Белгородской области было принято постановление от 20 июля 2009 года № 257-пп «Об утверждении порядка формирования и финансового обеспечения выполнения государственного задания на оказание государственных и муниципальных услуг бюджетными учреждениями Белгородской области»¹.

Постановлением администрации города Белгорода от 29 июня 2012 года № 121 «Об утверждении порядков разработки и утверждения административных регламентов и единых стандартизированных требований к предоставлению муниципальных услуг городского округа «город Белгород»² утвержден перечень нормативно-правовых актов, устанавливающих основание для предоставления муниципальных услуг в сфере культуры.

В последние годы перемены радикальным образом затронули нормативно-правовые основы функционирования отрасли.

Учреждения культуры должны отстаивать необходимость своей деятельности обществу, возможность эффективных вложений в социально значимую часть культурно-досуговой сферы как муниципальному образованию, так и возможному частному инвестору, спонсору, меценату.

Сложившаяся ситуация требует разработки и внедрения системы индикаторов комплексной оценки деятельности культурно-досуговых учреждений, которая позволила бы давать количественные, численные характеристики текущего состояния, критерии эффективности достижения поставленных задач, а также системы качественных показателей, отражающих не только достигнутые результаты, но и позволяющих эффективно планировать последующие шаги, разрабатывать конкретные программы и проекты.

¹ Об утверждении порядка формирования и финансового обеспечения выполнения государственного задания на оказание государственных услуг бюджетными учреждениями Белгородской области : Постановление правительства Белгородской области от 20 июля 2009 г. № 257-пп // Белгородские известия. – 2009. – 31 июля.

² Об утверждении порядков разработки и утверждения административных регламентов и единых стандартизированных требований к предоставлению муниципальных услуг городского округа «город Белгород» : Распоряжение администрации города Белгорода от 29 июня 2012 г. № 121 // Белгородские известия. – 2012. – 17 июля.

Управлением культуры администрации города Белгорода разработаны показатели эффективности деятельности учреждений культуры. Это обусловлено потребностями реальной практики управления, необходимостью оценки целесообразности расходования бюджетных средств. Особую актуальность эта задача приобретает в связи с проводимой реформой бюджетного сектора.

При этом система оценок этих результатов должна включать как непосредственные результаты (предоставление услуг определенного качества и объема), так и конечные результаты (эффект от предоставленных услуг для их получателей).

В отношении конкретных организаций отрасли «Культура» существуют количественные показатели их деятельности, используя которые можно применять для оценки отдельных аспектов эффективности их функционирования (количество зрителей, читателей, пользователей, посетителей, мероприятий и т.д.).

Целями применения системы индикаторов комплексной оценки деятельности культурно-досуговых учреждений являются:

- создание единой нормативной базы оказания муниципальных услуг (выполнения работ) организаций культурно-досугового типа;
- развитие стандартизации в сфере услуг организаций культурно-досугового типа;
- совершенствование планирования и контроля реализации деятельности организаций культурно-досугового типа;
- обеспечения единой системы оценки деятельности организаций культурно-досугового типа;
- формирование единых подходов к определению стоимости и цен на услуги организаций культурно-досугового типа.

Основными задачами, которые решались в 2018 году, являлись:

1. Реализация государственной политики в области культуры, федеральных и государственных программ, направленных на развитие отрасли культуры в городском округе.

2. Обеспечение доступа населения к профессиональному искусству.

3. Обеспечение прав жителей города Белгорода на доступ к киноискусству.

4. Популяризация музейных коллекций и развития музейного дела в городе Белгороде.

5. Развитие системы и модернизация библиотек.

6. Реализация кадровой политики, направленной на удовлетворение потребности сферы культуры муниципалитета в специалистах средней и высшей квалификации, рационального их использования, повышения престижа и творческой активности.

7. Обеспечение целостности, последовательности и преемственности в художественно-эстетическом воспитании детей и подростков.

8. Обеспечение доступности культурных благ для всех социальных групп населения и различных возрастных категорий.

9. Обеспечение охраны, сохранения и популяризации объектов культурного наследия (памятников истории и культуры).

10. Создание единого цифрового культурного пространства в муниципальном образовании. Предоставление услуг в электронном виде.

11. Обеспечение поэтапного повышения уровня средней заработной платы работников муниципальных учреждений культуры и доведение ее до уровня средней заработной платы в регионе, в том числе за счет оптимизации штатной численности работников муниципальных учреждений и образовательных учреждений культуры с учетом специфики учреждений.

Приоритетной задачей отрасли в 2018 году было исполнение Указов Президента Российской Федерации №597 от 7 мая 2012 года «О мероприятиях

по реализации государственной социальной политики»¹ и №761 от 01 июня 2012 года «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012–2018 годы»² и «дорожной карты», в соответствии с которой соотношение средней зарплаты работников муниципальных учреждений и средней заработной платы в области в 2018 году было запланировано в размере 73,7%, фактически данный показатель составил 77,1%³.

В 2018 году проведено пилотное внедрение автоматизированной информационной системы «Единое информационное пространство в сфере культуры» (АИС ЕИПСК), направленное на работу по популяризации, информированном включении учреждений культуры в социальных сетях. По результатам мониторинга рост платных услуг и иной приносящей доход деятельности, полученных учреждениями культуры города Белгорода в 2018 году составил 106,5 % по отношению к 2017 году.

Попечительские советы по поддержке детского творчества муниципальных районов и городских округов области перевыполнили намеченные планы и взятые на себя обязательства.

В 2018 году в целом по области планировалось привлечь для развития детского творчества финансовые средства в объеме 45 млн. руб., фактически данная сумма составила 106 467,1 тыс. руб. В 2018 году общественными фондами и попечительскими советами, созданными при областных учреждениях культуры и искусства, привлечено 89 более 15 млн. руб.⁴

¹ О мероприятиях по реализации государственной социальной политики : Указ Президента Российской Федерации № 597 от 7 мая 2012 г. // Российская газета. – 2012. – 21 мая.

² О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012–2018 годы : Указ Президента Российской Федерации № 761 от 01 июня 2012 г. // Российская газета. – 2012. – 11 июня.

³ Курганский К.С. Об итогах работы управления культуры области, государственных учреждений культуры и искусства, органов культуры муниципальных образований области в 2018 году, задачах отрасли на 2019 год. Белгород. 2018. С. 2.

⁴ Курганский К.С. Об итогах работы управления культуры области, государственных учреждений культуры и искусства, органов культуры муниципальных образований области в 2018 году, задачах отрасли на 2019 год. Белгород. 2018. С. 7.

В ходе реализации муниципальной программы «Развитие культуры и искусства городского округа «Город Белгород» на 2015–2020 годы»¹ в 2018 году значения двенадцати показателей конечного результата достигнуты, одного – ниже планируемого значения. Из пятидесяти двух показателей непосредственного результата значения сорока девяти достигнуты, трех показателей. Управлением культуры администрации города Белгорода разработаны и утверждены методические рекомендации по формированию муниципального задания на оказание услуг культурно-досуговыми учреждениями². В данных рекомендациях предусмотрено внедрение системы индикаторов комплексной оценки деятельности культурно-досуговых учреждений, позволяющие давать количественные, численные характеристики текущего состояния, критерии эффективности достижения поставленных задач, а также системы качественных показателей, отражающих не только достигнутые результаты, но и позволяющих эффективно планировать последующие шаги.

Приказом Минкультуры России № 288 от 25 февраля 2015 года утверждены показатели, характеризующих общие критерии оценки качества оказания услуг организациями культуры³. В Белгородской области приняты соответствующие нормативно-правовые документы позволяющие определять качество, предоставляемых услуг в сфере культуры населению Белгородской области. Оценивать работу учреждений культуры муниципальных районов и городских округов. Оценка производится ежегодно по всем муниципальным учреждениям культуры региона, начиная с 2013 года.

¹ Об утверждении муниципальной программы городского округа «Город Белгород» «Развитие культуры и искусства городского округа «Город Белгород» на 2015-2020 годы» : Постановление администрации города Белгорода от 6 ноября 2014 г. № 220 // Белгородские известия. – 2014. – 12 января.

² Методические рекомендации по формированию муниципального задания на оказание услуг культурно-досуговыми учреждениями : приказ управления культуры администрации города Белгорода от 21 ноября 2011 г. № 423 // Белгородские известия. – 2011. – 10 декабря.

³ Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества оказания услуг организациями культуры : приказ Минкультуры России № 288 от 25 февраля 2015 г. // Российская газета. – 2015. – 30 апреля.

На основании проведенной независимой оценки составляется рейтинг муниципальных учреждений культуры Белгородской области, от этого рейтинга напрямую зависит оплата труда работников сферы культуры¹.

В Белгороде утвержден план мероприятий («дорожная карта»), направленный на повышение эффективности сферы культуры (2013-2018 годы)².

Целями «дорожной карты» стали: повышение качества жизни граждан муниципальных районов и городских округов путем предоставления им возможности саморазвития через регулярные занятия творчеством по свободно выбранному ими направлению, воспитание (формирование) подрастающего поколения в духе культурных традиций страны, создание условий для развития творческих способностей и социализации современной молодежи, самореализации и духовного обогащения творчески активной части населения, полноценного межнационального культурного обмена; обеспечение достойной оплаты труда работников учреждений культуры как результат повышения качества и количества оказываемых ими муниципальных услуг; развитие и сохранение кадрового потенциала учреждений культуры города; повышение престижности и привлекательности профессий в сфере культуры; сохранение культурного и исторического наследия Белгородской области, обеспечение доступа граждан к культурным ценностям и участию в культурной жизни, реализация их творческого потенциала; создание благоприятных условий для устойчивого развития сферы культуры области. «Дорожной картой» также определены приоритетные направления сферы культуры, проведение структурных реформ в сфере культуры и определены целевые показатели.

¹ Об утверждении Положения об оплате труда работников государственных (областных) учреждений культуры Белгородской области : Постановление правительства Белгородской области от 13 июля 2009 года № 250-пп (с изменениями от 08.12.2014 г. № 441-пп) // Белгородские известия. – 2015. – 12 февраля.

² Об утверждении Плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Белгородской области (2013-2018 годы) : Постановление правительства Белгородской области от 25 февраля 2013 г. № 65-пп (с изменениями от 14.12.2015 г. № 461-пп) // Белгородские известия. – 2015. – 21 декабря.

Вопросы муниципальной политики в сфере культуры закреплены за управлением культуры администрации города Белгорода. Полномочия управления культуры администрации города Белгорода определены Положением об управлении культуры администрации города Белгорода, утвержденным решением Совета депутатов города Белгорода от 26 сентября 2006 года № 342¹. В ведомственном подчинении управления культуры администрации города Белгорода находятся 14 муниципальных учреждений.

Анализ развития отрасли «Культура» городского округа «Город Белгород» позволил выделить ряд основных характеристик сферы реализации муниципальной программы:

- наличие многопрофильной сети учреждений культуры и, соответственно, возможностей для реализации жителями города Белгорода своего творческого потенциала и удовлетворения потребностей в услугах культуры и творческом развитии;
- накопленный культурно-исторический потенциал города, который может рассматриваться как база для развития культурного и духовного потенциала жителей города;
- регламентация муниципальных услуг (функций), которая обеспечивает прозрачность принятия управленческих решений и повышение качества услуг в сфере культуры;
- информатизация отрасли, которая предполагает перевод в электронную форму музейных и библиотечных фондов и каталогов, предоставление ряда услуг в электронном виде, развитие сайтов учреждений культуры;
- реформирование системы финансирования муниципальных учреждений культуры, обусловленное Федеральным законом от 8 мая 2010 года № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения

¹ Об утверждении Положения об управлении культуры администрации города Белгорода : реш. Совета депутатов города Белгорода от 26 сентября 2006 г. № 342 // Белгородские известия. – 2015. – 12 февраля.

государственных (муниципальных) учреждений»;

- формирование конкурентной среды в сфере предоставления культурно-досуговых услуг.

Развитие в сфере культуры происходит на фоне следующих проблем:

- неравномерное размещение сети учреждений культуры на территории городского округа;

- несоответствие материально-технической базы учреждений культуры требованиям пользователей услуг;

- недостаточное обеспечение учреждений отрасли специализированным оборудованием, необходимым для осуществления профильной деятельности (музыкальными инструментами, звукозаписывающей и звуковоспроизводящей аппаратурой), превалирование темпов износа материальной базы над темпами восстановления;

- снижение качества муниципальных услуг в сфере культуры в результате ухудшения материально-технической базы учреждений культуры;

- наличие рисков утраты объектов культурного наследия в результате недостаточного объема ремонтно-реставрационных работ;

- низкий уровень заработной платы специалистов учреждений культуры, отсутствие узкопрофильных специалистов-жанровиков;

- недостаточная информатизация учреждений культуры, сдерживающая возможности учреждений по продвижению услуг на основе современных информационно-коммуникационных технологий¹.

Отсутствие решения вышеперечисленных проблем в среднесрочной перспективе может привести к следующим негативным последствиям:

- потере сферой культуры своего стратегического значения для социально-экономического развития городского округа «Город Белгород»;

¹ Об утверждении Плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Белгородской области (2013-2018 годы) : Постановление правительства Белгородской области от 25 февраля 2013 г. № 65-пп (с изменениями от 14.12.2015 г. № 461-пп) // Белгородские известия. – 2015. – 21 декабря.

- снижению привлекательности города как места проживания в связи с оскудением рынка культурно-досуговых и библиотечно-информационных услуг и, как следствие, снижению культурного и творческого потенциала населения, развитию негативных социальных явлений в результате незанятости населения в свободное время;

- коммерциализации культурной жизни, массовому распространению паттернов зарубежного, в первую очередь, американского производства, унификации традиций, обычаев и образа жизни городского населения по западному образцу, утрате национальной самобытности;

- снижению привлекательности города как туристического направления в результате утраты отдельных объектов культурного наследия, отсутствия значимых культурных событий на территории города.

Решение стоящих перед отраслью проблем требует применения программно-целевых методов в рамках муниципальной программы.

Реализуемая муниципальная программа городского округа «Город Белгород» «Развитие культуры и искусства городского округа «Город Белгород» на 2015 – 2020 годы» включает 5 подпрограмм, направленных на решение задач муниципальной программы.

1. Подпрограмма «Развитие муниципальных библиотек города Белгорода».

Подпрограмма направлена на решение задачи муниципальной программы по организации библиотечного обслуживания населения городского округа «Город Белгород», обеспечение сохранности и комплектования фондов муниципальных библиотек. В рамках подпрограммы решаются задачи:

- обеспечение доступа населения города Белгорода к библиотечно-информационным ресурсам;
- обеспечение комплектования и сохранности фондов муниципальных библиотек;
- создание условий для повышения качества муниципальных услуг в

сфере библиотечного обслуживания.

Реализация комплекса мероприятий подпрограммы обеспечит увеличение количества посещений (в том числе виртуальных) муниципальных библиотек на 1000 человек населения до 1293 посещений в 2020 году.

2. Подпрограмма «Развитие культурно-досуговой деятельности и народного творчества».

Подпрограмма направлена на решение задачи муниципальной программы по стимулированию культурно-досуговой деятельности и народного творчества на территории городского округа «Город Белгород». В рамках подпрограммы решаются задачи:

- обеспечение доступа населения города Белгорода к культурно-досуговым услугам, развитие народного творчества;
- создание условий для повышения качества услуг культурно-досуговых учреждений.

Реализация комплекса мероприятий подпрограммы обеспечит увеличение количества посетителей культурно-массовых мероприятий до 952 тыс. человек в 2020 году.

3. Подпрограмма «Развитие дополнительного образования детей в сфере культуры».

Подпрограмма направлена на решение задачи муниципальной программы по развитию дополнительного образования в сфере культуры, направленного на успешную социализацию и творческую самореализацию детей. В рамках подпрограммы решаются задачи:

- организация дополнительного образования детей в сфере культуры;
- создание условий для выявления и развития одаренных детей.

Реализация комплекса мероприятий подпрограммы обеспечит обучение 5395 учащихся в учреждениях дополнительного образования детей в сфере культуры в 2020 году.

4. Подпрограмма «Сохранение и популяризация культурно-исторического

наследия».

Подпрограмма направлена на решение задачи муниципальной программы по охране, сохранению и популяризации объектов культурного наследия, увековечению памяти выдающихся людей и событий, развитию музейно-выставочной деятельности. В рамках подпрограммы решаются задачи:

- сохранение, использование и популяризация объектов культурного наследия, находящихся в собственности городского округа «Город Белгород»;
- обеспечение охраны объектов культурного наследия местного (муниципального) значения;
- увековечение памяти о важнейших исторических событиях, выдающихся личностях, формирование историко-архитектурного облика города;
- обеспечение доступа населения городского округа «Город Белгород» к музейным предметам и коллекциям, образцам изобразительного искусства, декоративно-прикладного творчества.

Реализация комплекса мероприятий подпрограммы обеспечит:

- увеличение доли объектов культурного наследия (памятников истории и культуры), находящихся в муниципальной собственности и не требующих консервации и реставрации, в общем количестве объектов культурного наследия, находящихся в муниципальной собственности, до 93,9% к 2020 году;
- увеличение количества посещений учреждений выставочного типа до 42,5 тыс. человек в 2020 году.

5. Подпрограмма «Организация реализации муниципальной программы».

Подпрограмма направлена на решение задачи муниципальной программы по реализации основных направлений муниципальной политики в целях создания благоприятных условий для устойчивого развития сферы культуры и искусства городского округа «Город Белгород». В рамках подпрограммы решаются задачи:

- исполнение функций органов местного самоуправления в городском

округе «Город Белгород» в сфере культуры;

- осуществление мер по развитию сферы культуры и искусства города Белгорода.

Реализация комплекса мероприятий подпрограммы обеспечит:

- увеличение удовлетворенности населения городского округа «Город Белгород» качеством предоставляемых услуг в сфере культуры до 79,95% в 2020 году.

В результате совместных усилий муниципальных культурно-досуговых учреждений городского округа «Город Белгород» в течение года горожанам предлагается более 2000 мероприятий различного уровня, которые посещают свыше 900 тыс. человек, действует более 150 объединений и коллективов любительского творчества, в которых занимаются свыше 3400 человек. 46 творческих коллектив имеют звание «Народный» или «Образцовый».

Доля населения, участвующего в платных культурно-досуговых мероприятиях, организованных органами местного самоуправления городских округов и муниципальных районов, неуклонно повышается и составляет 70,6%. Это свидетельствует, прежде всего, о повышении качества услуг, их востребованности жителями города.

Вместе с тем, меняется структура культурно-досуговых потребностей населения. Достаточно высокий культурный потенциал и покупательская способность жителей города Белгорода формируют рынок культурно-досуговых услуг и определяют требования к таким услугам. Активным субъектом такого рынка и реальным конкурентом муниципальным культурно-досуговым учреждениям выступает частный бизнес. Так, огромной популярностью среди жителей города и белгородской агломерации пользуются торгово-развлекательные комплексы, в которых открываются кинотеатры, катки, игровые зоны, рестораны, ночные клубы, организуются концерты и спектакли как для детей, так и для взрослых.

Возросший интерес и увеличение посещения населением коммерческих

досуговых структур по сравнению с аналогичными государственными и муниципальными учреждениями кроется в устаревшей моральной и материальной базе некогда популярных учреждений культурно-досугового типа: библиотек, домов культуры, парков культуры и отдыха.

Недостаточное обеспечение учреждений специализированным оборудованием, необходимым для осуществления профильной деятельности (музыкальными инструментами, звуковоспроизводящей аппаратурой), не позволяет предоставлять культурно-досуговые услуги на качественном уровне, соответствующем потребностям населения городского округа «Город Белгород».

Кроме материально-технической базы учреждений, достаточно остро стоят вопросы: ассортимента и качества предоставляемых культурно-досуговых услуг; устаревания применяемых технологий и форм работы; «старения» и низкой квалификации кадров, несоответствия их профессиональных знаний и умений вызовам сегодняшнего дня; острой нехватки менеджеров, которые умели бы разрабатывать и успешно реализовать бизнес-планы учреждений, находить общий язык с грантодателями, меценатами, потребителями услуг и другими заинтересованными сторонами.

Анализ основных направлений деятельности в области обеспечения досуга населения и развития народного творчества позволил выделить пути развития учреждений этого типа: повышение качества услуг; расширение спектра оказываемых услуг; укрепление материально-технической базы учреждений культурно-досугового типа; расширение деятельности учреждений по стимулированию творческого развития горожан путем привлечения их в клубные формирования различной тематической направленности; возрождение традиционных художественных ремесел; увеличение количества участников культурно-досуговых мероприятий.

В случае если мероприятия, предусмотренные муниципальной программой, не будут реализованы, сложившиеся в данный момент негативные

тенденции в данной сфере усилятся. Коммерциализация культурной жизни приведет к массовому распространению паттернов зарубежного, в первую очередь, американского производства, унификации традиций, обычаев и образа жизни городского населения по западному образцу, утрате национальной самобытности.

С 2010 года в городе Белгороде реализуется Стратегия социально-экономического развития городского округа на период до 2025 года. Одна из целей Стратегии – это создание и функционирование многокомпонентного социального кластера, который воплощается в повышение качества жизни населения через реализацию миссии «от благоустройства - к благополучию». Создание в городе Белгороде сети муниципальных модельных библиотек и модельных домов культуры является одним из наиболее перспективных проектов, позволяющих эффективно осуществлять деятельность по поддержке и развитию инновационных форм работы, способствующих включению населения в решение социально-экономических и культурных задач общества, расширяющих доступ населения к культурным ценностям, разнообразию видов предоставляемых культурно-досуговых услуг, созданию условий для реализации творческого потенциала населения.

Последние пять лет активно идёт процесс модернизации сети учреждений культуры, разработана правовая и методическая база, регулирующая преобразование инфраструктуры отрасли и системы ее управления.

Итоги развития городского округа «Город Белгород» за последние годы создали объективные условия и предпосылки, определили вектор инновационных путей развития сферы культуры.

Согласно Паспорту культурной жизни города Белгорода за 2018 год¹, сеть муниципальных учреждений культуры города представлена:

¹ Паспорт культурной жизни города Белгорода за 2017 год : приказ управления культуры администрации города Белгорода от 21 февраля 2016 г. № 23 // Белгородские известия. – 2016. – 10 марта.

- Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Централизованная библиотечная система города Белгорода»;
- «Дом офицеров»;
- Муниципальное бюджетное учреждение культуры «ДК Энергомаш»;
- Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Городской центр народного творчества «Сокол»;
- Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Центр досуга»;
- Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Белгородская галерея фотоискусства им. В.А. Собровина»;
- Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Выставочный зал «Родина»;
- Детский музыкальный театр МБОУ ДОД «ДШИ №1 города Белгорода»;
- Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детская художественная школа города Белгорода»;
- Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детская школа искусств № 1 города Белгорода»;
- Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детская музыкальная школа №1 города Белгорода»;
- Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детская музыкальная школа №3 города Белгорода»;
- Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детская музыкально-хоровая школа города Белгорода»;
- Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детская музыкальная школа №5 города Белгорода».

Уровень дохода учреждений по итогам 2018 года от уставной, предпринимательской и иной, приносящей доход деятельности вырос на 25%, это говорит о том, что муниципальные учреждения культуры ищут пути решения проблем, связанных с недостаточно-высокой социальной активностью

граждан, необходимостью привлечения и предоставления качественных, востребованных услуг обществу.

Проведенное авторское социологическое исследование по проблемам развития системы управления в сфере культуры и досуга в городе Белгороде показало, что в целом данная отрасль находится в удовлетворительном состоянии.

В ходе исследования была выявлена структура участников процесса управления сферой культуры и досуга по географическим, половозрастным, социально-экономическим, этнокультурным, социально-квалификационным и другим признакам; изучено их мнение по отношению к современному состоянию системы управления в сфере культуры и досуга, а также перспективам ее развития.

В ходе социологического исследования было опрошено 25 экспертов. Из них: 20% - мужчины и 80% - женщины. Возрастная структура: 20% - 18-29 лет; 60% - 30-44 лет; 20% - 45-60 лет. Стаж работы в системе управления сферы управления культурой и досуга: 20% - от 1 до 4 лет; 75% - от 5 до 9 лет; 5% - более 10 лет.

Эксперты, оценивая динамику развития системы управления в сфере досуга и культуры, чаще всего дают ей удовлетворительную оценку (65%), и реже - неудовлетворительную (35%)

Как было показано, муниципальная политика отличается от управленческого воздействия, например, в пределах учреждения, организации, не только своей масштабностью, но тем, что, во-первых, затрагивает интересы всего населения, во-вторых, при ее проведении определенная социальная группа, которая представляет на данный момент времени органы власти, консолидирует средства у населения и расходует их по своему усмотрению: определенный процент бюджетных средств – на развитие промышленности, определенная доля – на развитие сельского хозяйства, развитие сферы культуры и досуга, и т.п.

Эксперты наиболее часто указывали на следующие проблемные аспекты системы управления:

- стратегическое планирование - 85%;
- мотивация специалистов системы управления - 67%;
- своевременная корректировка процесса управления - 63%;
- профессиональная компетентность сотрудников - 62%;
- нормативно-правовая основа - 63%.

Для эффективного развития системы управления отрасли культуры и досуга в городе Белгороде эксперты отмечают важность использования: проектного менеджмента – 73%, программно-целевых методов бюджетирования – 69%, необходимость повышения квалификации участников системы управления в сфере культуры и досуга – 78%, гибкость и инновационный подход в решении многосторонних задач развития системы управления – 80%, а также совершенствование нормативно-правовой основы – 63%.

Несмотря на ряд мер, принимаемых администрацией города Белгорода по корректировке и совершенствованию нормативно-правовой основы для развития системы управления сферы культуры и досуга, некоторые аспекты остаются не завершенными. Так, в целях корректировки объемов финансирования основных мероприятий муниципальной программы городского округа «Город Белгород» «Развитие культуры и искусства городского округа «Город Белгород» на 2015-2020 годы Постановлением администрации города Белгорода № 118 от 24 июля 2018 года внесены изменения в Постановление администрации города Белгорода от 06.11.2014 г. № 220 «Об утверждении муниципальной программы городского округа «Город Белгород» «Развитие культуры и искусства городского округа «Город Белгород» на 2015-2020 годы».

В программу включены следующие проекты:

1. Формирование празднично-фестивального календаря в городе

Белгороде.

2. Создание электронной культурно-коммуникативной площадки Белгородской агломерации.

3. Организация абонементной системы посещения концертов и театральных постановок для детей.

4. Создание модельной библиотеки на базе библиотеки-филиала № 15 МБУК «Централизованная библиотечная система города Белгорода».

5. Создание условий для работы групп кратковременного пребывания детей на базе детских муниципальных библиотек.

6. Установка в городе Белгороде памятника «Горожанам, не вернувшимся с войны».

7. Создание музея под открытым небом.

8. Создание молодежной лаборатории урбанистики на базе МБУК «Выставочный зал «Родина».

9. Создание Центра культурного развития на базе МБУК «Дворец культуры «Энергомаш» в городе Белгороде.

10. Создание «института кураторства» для одаренных детей города Белгорода.

11. Организация системы концертных мероприятий на открытых площадках города Белгорода «В городском саду играет духовой оркестр».

12. Организация городской культурно-спортивной эстафеты.

13. Создание арт-пространства на Народном бульваре.

14. Создание виртуального просветительского центра для молодежи «Краеведческий навигатор».

15. Выявление культурных потребностей жителей города Белгорода и совершенствование досуговой деятельности.

16. Создание культурно-образовательного центра на базе библиотеки-филиала № 20 МБУК «Централизованная библиотечная система города Белгорода».

17. Разработка и внедрение в муниципальных учреждениях музейно-выставочного типа программ, направленных на творческое развитие детей в возрасте от 5 до 12 лет.

18. Создание электронного справочника «Памяти достойны» о достопримечательных и памятных местах города Белгорода.

19. Создание краеведческого координационного совета.

20. Модернизация деятельности городских библиотек и создание «Третьего места» на базе библиотеки-филиала № 18.

В целях совершенствования и упорядочения оплаты труда работников муниципальных учреждений культуры города Белгорода, направленной на стимулирование работников за результаты труда, а также для обеспечения единых принципов оплаты труда работников учреждений системы культуры города Белгорода, находящихся на бюджетном финансировании, на основе обеспечения зависимости величины заработной платы от квалификации специалистов, сложности выполняемых работ, количества и качества затраченного труда без ограничения ее максимальными размерами 29 мая 2018 года были внесены изменения в решение сессии городского Совета депутатов города Белгорода от 23 августа 2011 года № 519 «Об утверждении Положения об оплате труда работников муниципальных учреждений культуры города Белгорода». Данный документ направлен на мотивирование специалистов в сфере культуры и досуга, а также эффективное распределение фонда заработной платы сотрудникам в пределах бюджета администрации муниципального образования. Вышеперечисленные меры говорят о достаточно прагматичном подходе в решении задач развития системы управления сферы культуры и досуга на территории города Белгорода.

Итак, можно утверждать, что в законах очерчивается круг учреждений, входящих в систему управления сферы культуры и досуга города Белгорода. Основные направления культурной деятельности определены в принятых 9 октября 1992 года «Основах законодательства Российской Федерации о

культуре». Действующая нормативно-правовая основа корректируется в зависимости от современных требований времени, своевременно вносятся изменения в действующие правовые акты. В системе управления в сфере культуры и досуга города Белгорода происходит постепенный переход от классического программно-целевого управления системой управления к проектно-целевому управлению.

В результате анализа практики развития системы управления сферой культуры и досуга в городе Белгороде, можно сделать следующие выводы:

1. В системе управления в сфере культуры и досуга города Белгорода наблюдается постепенный переход от классического программно-целевого управления системой управления к проектно-целевому. Развитие системы управления этой сферой осуществляется на основе ряда нормативно-правовых документов, регламентирующих эту деятельность, в частности: Постановления администрации города Белгорода от 6 ноября 2014 года № 220 «Об утверждении муниципальной программы городского округа «Город Белгород» «Развитие культуры и искусства городского округа «Город Белгород» на 2015 - 2020 годы», Распоряжения администрации города Белгорода от 4 октября 2013 года № 2892 «Об утверждении Плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры города Белгорода (2013 - 2018 годы)», Решения Совета депутатов города Белгорода от 22 июля 2015 г. № 260 «Об утверждении Положения об организации досуга населения на территории городского округа «Город Белгород» и др.

2. К числу проблемных функций в деятельности системы управления в сфере культуры и досуга, затрудняющих ее развитие, относятся:

- стратегическое планирование задач в развитии системы управления;
- организация процессов управления;
- мотивация специалистов сферы культуры и досуга;
- координация системы управления;

- контроль за реализацией процесса управления.

3. К ряду факторов, призванных обеспечивать эффективность развития системы управления, но требующих корректировки, следует отнести:

- нормативно-правовую базу;
- организационно-кадровую обеспеченность;
- финансирование и материальное содержание;
- методическую помощь.

РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ДОСУГА

Анализ выявленных во втором разделе проблем позволяет утверждать, что процесс совершенствования развития системы управления в сфере культуры и досуга предполагает решение следующих задач:

1. Совершенствование законодательной и правовой базы на муниципальном уровне в области управления сферой культуры и досуга.
2. Формирование механизма по осуществлению профессиональной компетентности работников сферы культуры досуга.
3. Выстраивание организационной структуры управления и реализации программ в целях совершенствования системы.
4. Налаживание взаимодействия между культурой и бизнесом, расширение участия частных лиц в финансировании культурных программ и проектов.
5. Использование проектного менеджмента, программно-целевых методов бюджетирования.

Культурная политика в муниципальном образовании должна развиваться по социально-значимым направлениям, основными из которых являются:

- регулирование занятости населения и снижения уровня безработицы;
- налаживание социального партнерства между муниципальными образованиями культурно-досуговой деятельности;
- политика в области охраны семьи, материнства и детства;
- принятие мер по социальной защите населения;
- развитие системы муниципальных культурно-досуговых учреждений;
- муниципальная деятельность в области градостроительства, современной инфраструктуры, решение задач архитектурно-планировочного характера, развития центров досуга;

- политика в области воспитания и общего образования детей, молодежи, профессиональной подготовки и переподготовки молодежи и взрослого населения;
- эстетическое воспитание подрастающего поколения, стимулирование художественно-творческих процессов;
- развитие инфраструктуры досуга;
- организация отдыха и свободного времени, проведение праздников, памятных дат;
- сохранность исторических памятников культурного наследия, поддержание культурной среды в целом.

Система управления в сфере культуры и досуга на муниципальном уровне основана на разграничении полномочий и ответственности между уровнями управления, что отражается на организации культурной жизни в муниципальных образованиях, стоит отметить, что внимание общества всё более акцентируется на внутренней политике, то есть на работе местного самоуправления, поэтому органам местного самоуправления в области культурной политики необходима серьезная работа, направленная на поддержку традиций и новых подходов при усилении горизонтальных связей межмуниципального взаимодействия.

Тем не менее, совершенствование развития системы управления в сфере культуры и досуга происходит на фоне следующих проблем:

- неравномерное размещение сети учреждений культуры на территории городского округа;
- несоответствие материально-технической базы учреждений культуры требованиям пользователей услуг;
- недостаточное обеспечение учреждений отрасли специализированным оборудованием, необходимым для осуществления профильной деятельности (музыкальными инструментами, звукозаписывающей и звуковоспроизводящей аппаратурой), превалирование темпов износа материальной базы над темпами

восстановления;

- снижение качества муниципальных услуг в сфере культуры в результате ухудшения материально-технической базы учреждений культуры;
- наличие рисков утраты объектов культурного наследия в результате недостаточного объема ремонтно-реставрационных работ;
- низкий уровень заработной платы специалистов учреждений культуры, отсутствие узкопрофильных специалистов-жанровиков;
- недостаточная информатизация учреждений культуры, сдерживающая возможности учреждений по продвижению услуг на основе современных информационно-коммуникационных технологий.

В процессе изучения развития системы управления в сфере культуры и досуга в городе Белгороде выяснилось, что управление культуры осуществляет координацию деятельности подведомственных учреждений, посредством организационно-распорядительных методов. Этого недостаточно, в муниципальном образовании необходим единый аналитический, прогностический, обобщающий, технологический центр, позволяющий аккумулировать основные методы по совершенствованию развития системы управления на примерах передового опыта, осуществлять профессиональную подготовку и переподготовку кадров, повышать квалификацию сотрудников, разрабатывать нормативно-правовую документацию, программы и проекты способствующие эффективному развитию системы управления в сфере культуры и досуга в городе Белгороде. Проект «Создание муниципального информационно-методического центра культуры» позволит решить указанный ряд проблем.

Создание информационно-методического центра культуры в городе Белгороде будет содействовать устойчивому функционированию и поступательному развитию муниципальной системы управления в сфере культуры и досуга на основе реализации системы взаимосвязанных мер, действий и мероприятий, направленных, в том числе, на непрерывное

повышение профессионального мастерства работников культуры, а также руководящих кадров, реализации единой стратегической идеи-вектора, позволяющего учитывать реалии современной смешанной экономики.

Цель проекта – повышение качества муниципального управления в сфере культуры и досуга на основе совершенствования информационно-методического обеспечения системы управления данной сферы.

Основными задачами проекта являются:

- создание модели информационно-методической службы, ориентированной на комплексное сопровождение инновационных процессов муниципальной системы управления, формирование стратегически ориентированной системно - развивающей информационно - образовательной среды, способствующей росту профессионального мастерства и личностному развитию рядовых и руководящих работников;
- создание условий для построения каждым учреждением г. Белгорода индивидуальной траектории развития;
- формирование муниципальной системы оценки качества профессиональной деятельности управленческих кадров.

Срок реализации проекта «Создание муниципального информационно-методического центра культуры» с 01.03.2019 года до 01.03.2020 года.

Реализация проекта «Создание муниципального информационно-методического центра культуры» в городе Белгороде предполагает осуществление ряда мероприятий:

- разработка дорожной карты по созданию информационно-методического центра культуры;
- формирование кадрового состава центра;
- разработка структуры центра;
- распределение направлений работы в штате центра;
- подбор сотрудников;
- проведение аналитической работы;

- осуществление экспертизы профессиональной деятельности работников, выявление и распространение наиболее результативного управленческого опыта;
- создание городского муниципального банка данных передового управленческого опыта в сфере культуры и досуга;
- прогнозирование, планирование и работа по повышению квалификации работников и руководителей управления культуры, оказание им организационно-методической помощи в системе непрерывного образования, осуществление непрерывной связи с курсами повышения квалификации;
- мониторинг деятельности культурно-досуговых учреждений, аналитическое обобщение творческих, досуговых и социокультурных процессов;
- разработка инструктивных и нормативных документов, обеспечивающих управленческую, инновационную, творческую и организационную;
- создание плана действий по организационной работе сферы культуры и досуга;
- программно-методическое сопровождение;
- проведение семинаров-практикумов;
- разработка методических материалов и учебных пособий;
- участие в разработке и реализации федеральных и областных целевых программ и проектов, связанных с поддержкой и развитием управления в сфере культуры и досуга;
- создание условий для удовлетворения информационных, учебно-методических, организационно-педагогических и образовательных потребностей работников и руководящих кадров сферы культуры;
- развитие кадрового потенциала;
- мониторинг имеющегося кадрового потенциала;
- создание городского кадрового резерва в сфере культуры и досуга;

- организация обучения специалистов сферы культуры и досуга;
- координация и проведение аттестации работников отрасли культуры;
- разработка положения об оплате труда, с учетом эффективности и выполнения целевых показателей деятельности;
- экспертиза и редактирование материалов для издания печатной продукции рекламно-информационного и методического характера;
- комплектование информационного фонда;
- создание учебно-методических изданий (материалы конференций, учебно-методические пособия, монографии, учебные программы, периодические издания, брошюры, буклеты, программки, афиши и т.д.);
- выявление, изучение и оценка результативности управленческого опыта;
- создание единой нормативной базы оказания муниципальных услуг (выполнения работ) организаций культурно-досугового типа;
- развитие стандартизации в сфере услуг организаций культурно-досугового типа;
- формирование единых подходов к определению стоимости и цен на услуги организаций культурно-досугового типа.
- анализ общественных интересов и досуговых потребностей, социокультурных процессов в сфере культуры, организация и проведение социологических исследований, мониторинга деятельности учреждений культуры;
- осуществление редакционно-издательской деятельности, издание учебно-методической литературы, отвечающей современным требованиям.

Требования, предъявляемые к результату проекта, выражаются в изменении штатного расписания (добавлении не менее 5 штатных единиц), утверждении программы развития системы управления в сфере культуры и досуга, организации профессионального обучения специалистов в системе муниципального управления в сфере культуры и досуга.

Результаты проекта:

- в системе управления в сфере культуры и досуга г. Белгорода увеличится доля лиц, назначенных на вакантные должности муниципальной службы из кадрового резерва (от общего количества вакантных должностей, на которые сформирован кадровый резерв) не менее 50% ежегодно;
- будет обеспечено достижение 75% уровня соответствия профессиональных компетенций (согласно картам компетенций муниципальных служащих) не менее чем у 50% муниципальных служащих.
- увеличится до 20% в год количество и до 25% качество услуг, предоставленных учреждениями культуры г. Белгорода.

В качестве ресурсно-организационной базы проекта выступает муниципальное бюджетное учреждение культуры «Центр досуга», на основе которого планируется реализация данного проекта.

Планируемый бюджет проекта 1750 тысяч рублей, из них 1620 тысяч рублей – местный бюджет, 100 тысяч рублей – внебюджетные средства МБУК «Центр досуга» (на базе которого будет создан информационно-методический центр), 30 тысяч рублей – спонсорские средства.

Основные средства, в размере 1620 тысяч рублей будут направлены на выплату заработной платы специалистам, 130 тысяч рублей – на информационно-издательскую деятельность.

Основные риски проекта:

- отсутствие отклика у работников и руководителей сферы культуры и досуга;
- недостаточное финансирование;
- отсутствие участия администрации.

В случае наступления рисков, будут применяться следующие действия:

- привлечение учащихся ВУЗов, СУЗов к реализации проекта;
- привлечение внебюджетных средств (спонсорских, средств МБУК «Центр досуга», волонтерская работа);

- применение успешных практик.

В качестве ожидаемого эффекта от реализации проекта предполагается добиться:

- повышения квалификации сотрудников в сфере культуры досуга посредством внедрения муниципальной программы обучения, стажировки и целевого обучения работников культуры;

- совершенствования законодательной и правовой базы на муниципальном уровне в системе управления сферой культуры и досуга;

- улучшения эффективности системы менеджмента при осуществлении перехода от программно-целевого к проектному управлению, как к одному из эффективных механизмов развития;

- развития системы бюджетирования на основе программно-целевого финансирования.

Решение стоящих перед отраслью проблем требует применения программно-целевых и проектных методов управления в рамках стратегически-ориентированной долгосрочной муниципальной программы.

В связи с переходом к новым формам политического устройства и методам хозяйствования требуется пересмотреть всю нормативно-правовую базу в сфере культуры, досуга, искусства, историко-культурного наследия и кинематографии, средств массовой информации и массовых коммуникаций, а так же архивного дела города Белгорода.

В настоящее время необходим принципиально новый подход к выбору приоритетов развития системы управления сферы культуры и досуга, основанный на соответствующих положениях Конституции Российской Федерации: «Каждому гарантируется свобода мысли и слова; каждому гарантируется свобода литературного, художественного, научного, технического и других видов творчества, преподавания; гарантируется свобода массовой информации; интеллектуальная собственность охраняется законом; каждый имеет право на участие в культурной жизни и пользование

учреждениями культуры, на доступ к культурным ценностям; каждый обязан заботиться о сохранении исторического и культурного наследия, беречь памятники истории и культуры»¹.

Особая роль отводится проведению социологических исследований по изучению культурных потребностей различных категорий населения, в том числе не охваченных культурно-досуговой деятельностью. Нужно активнее развивать альтернативные, нетрадиционные формы культурного досуга для молодежи, а также по привлечению взрослого населения в клубные формирования. Развивать платные услуги для населения, повысив их качество.

Достаточно высокий культурный потенциал и покупательская способность жителей города Белгорода формируют рынок культурно-досуговых услуг и определяют требования к таким услугам. Активным субъектом такого рынка и реальным конкурентом муниципальным культурно-досуговым учреждениям выступает частный бизнес. Так, огромной популярностью среди жителей города и белгородской агломерации пользуются торгово-развлекательные комплексы, в которых открываются кинотеатры, катки, игровые зоны, рестораны, ночные клубы, организуются концерты и спектакли как для детей, так и для взрослых.

Возросший интерес и увеличение посещения населением коммерческих досуговых структур по сравнению с аналогичными государственными и муниципальными учреждениями кроется в устаревшей моральной и материальной базе некогда популярных учреждений культурно-досугового типа: библиотек, домов культуры, парков культуры и отдыха.

Недостаточное обеспечение учреждений специализированным оборудованием, необходимым для осуществления профильной деятельности (музыкальными инструментами, звуковоспроизводящей аппаратурой), не позволяет предоставлять культурно-досуговые услуги на качественном уровне, соответствующем потребностям населения городского округа «Город

¹ Конституция Российской Федерации // Российская газета. – 2009. – 21 января.

Белгород».

Кроме материально-технической базы учреждений, достаточно остро стоят вопросы: ассортимента и качества предоставляемых культурно-досуговых услуг; устаревания применяемых технологий и форм работы; «старения» и низкой квалификации кадров, несоответствия их профессиональных знаний и умений вызовам сегодняшнего дня; острой нехватки менеджеров, которые умели бы разрабатывать и успешно реализовать бизнес-планы учреждений, находить общий язык с грантодателями, меценатами, потребителями услуг и другими заинтересованными сторонами.

Анализируя основные направления деятельности в области обеспечения досуга населения и развития народного творчества можно предложить следующие пути развития учреждений этого типа:

- повышение качества услуг;
- расширение спектра оказываемых услуг;
- укрепление материально-технической базы учреждений культурно-досугового типа;
- расширение деятельности учреждений по стимулированию творческого развития горожан путем привлечения их в клубные формирования различной тематической направленности;
- возрождение традиционных художественных ремесел; увеличение количества участников культурно-досуговых мероприятий;
- создание в городе Белгороде сети муниципальных модельных библиотек и модельных домов культуры, как одного из наиболее перспективных проектов.

Реформы бюджетного сектора и местного самоуправления, ставят перед сферой культуры и досуга задачи по поиску механизмов определения эффективности деятельности учреждений культуры и досуга, а также формирования муниципального задания на их услуги.

Управлением культуры администрации города Белгорода разработаны и утверждены методические рекомендации по формированию муниципального

задания на оказание услуг культурно-досуговыми учреждениями¹. В данных рекомендациях предусмотрено внедрение системы индикаторов комплексной оценки деятельности культурно-досуговых учреждений, позволяющие давать количественные, численные характеристики текущего состояния, критерии эффективности достижения поставленных задач, а также системы качественных показателей, отражающих не только достигнутые результаты, но и позволяющих эффективно планировать последующие шаги, разрабатывать конкретные программы и проекты.

Основной целью Федерального закона от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»² является создание правовых механизмов, способствующих повышению качества и доступности государственных и муниципальных услуг, оказываемых государственными и муниципальными учреждениями, а также повышение эффективности деятельности самих учреждений.

Мотивирующими факторами, обеспечивающими качество и доступность услуг, должны стать: формирование для каждого учреждения муниципального задания на оказание муниципальных услуг с указанием показателей объема и качества его выполнения; обеспечение контроля за выполнением задания; установление прямой зависимости объема финансового обеспечения выполнения задания от результатов деятельности учреждений; большая экономическая самостоятельность учреждения и ответственность руководства учреждения за финансовые результаты его деятельности; однозначное определение перечня услуг, финансируемых за счет соответствующего

¹ Методические рекомендации по формированию муниципального задания на оказание услуг культурно-досуговыми учреждениями : приказ управления культуры администрации города Белгорода от 21 ноября 2011 г. № 423 // Белгородские известия. – 2011. – 10 декабря.

² О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений : Федеральный закон от 08 мая 2010. № 83-ФЗ (в ред. от 07.12.2011 г.) // Российская газета. – 2010. – 08 июня.

бюджета, и четкие требования к порядку оказания платных услуг учреждениями и определению их стоимости для потребителя.

Необходимо последовательное и гибкое применение инструментов и механизмов, способствующих достижению целей, направленных на повышение эффективности бюджетных расходов, а именно:

- перевод деятельности учреждений на программно-целевую основу путем внедрения механизма формирования заданий для каждого учреждения и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности для бюджетных и автономных учреждений;

- совершенствование механизмов финансового обеспечения деятельности бюджетных и автономных учреждений с расширением объема их прав в рамках выполнения задания и реализации плана финансово-хозяйственной деятельности;

- гибкий и неощутимый для потребителя услуг подход к изменению типа учреждения (т.к. изменение типа не является реорганизацией);

- предоставление права бюджетным и автономным учреждениям заниматься приносящей доход деятельностью с поступлением доходов от этой деятельности в распоряжение учреждений;

- расширение прав бюджетных и автономных учреждений по распоряжению частью находящегося у них на праве оперативного управления государственного (муниципального) имущества.

Для качественного исполнения муниципального задания, реализации программ и проектов, учреждениям культуры необходим профессиональный рост специалистов данной отрасли, так как возможность достижения стратегических целей развития муниципальной системы управления, прежде всего, определяется качественным составом персонала, поэтому процесс подготовки и повышения квалификации управленческих кадров, работников культуры должен быть непрерывным и приводить к более высокому уровню целостности системы, что может быть достигнуто путем взаимодействия между

собой учебных заведений, институтов повышения и переподготовки кадров, при этом мотивация управленческих кадров, а также творческих сотрудников имеет немаловажное значение.

Требуется обучение специалистов сферы культуры и досуга работе в рыночных условиях, применению новых форм в деятельности, приемам эффективного менеджмента, изучение вопросов фандрайзинга организаций культуры и досуга, составлению проектов, управлению персоналом и финансами учреждений в современных условиях, а также активизировать работу по организации повышения квалификации в сфере организации массовых зрелищных мероприятий, театрализованных представлений и праздников.

Повышения эффективности труда сотрудников в сфере культуры и досуга можно добиться, применяя механизм симулирующего воздействия. Так, в целях совершенствования и упорядочения оплаты труда работников муниципальных учреждений культуры города Белгорода, направленной на стимулирование работников за результаты труда, а также для обеспечения единых принципов оплаты труда работников учреждений системы культуры города Белгорода, находящихся на бюджетном финансировании, на основе обеспечения зависимости величины заработной платы от квалификации специалистов, сложности выполняемых работ, количества и качества затраченного труда без ограничения ее максимальными размерами 29 мая 2018 года были внесены изменения в решение сессии городского Совета депутатов города Белгорода от 23 августа 2011 года № 519 «Об утверждении Положения об оплате труда работников муниципальных учреждений культуры города Белгорода». Данный документ направлен на мотивирование специалистов в сфере культуры и досуга, а также эффективное распределение фонда заработной платы сотрудникам в пределах бюджета администрации муниципального образования.

Данное Положение об оплате труда работникам культуры города

Белгорода предусмотрены единые принципы оплаты труда, основанные на:

- обеспечении равной оплаты за труд равной ценности, в том числе при установлении размеров базовых (должностных) окладов, выплат компенсационного и стимулирующего характера, а также недопущение какой бы то ни было дискриминации – различий, исключений и предпочтений, не связанных с деловыми качествами работников и результатами их труда, а также результатами деятельности учреждений;

- обеспечении зависимости величины заработной платы от квалификации работников, сложности выполняемых работ, количества и качества затраченного труда;

- использовании материальной заинтересованности в повышении качества работы, творческой активности, инициативы и добросовестного выполнения своих обязанностей;

- сохранении единого порядка аттестации и квалификационного категорирования работников, установленного для соответствующих профессионально-квалификационных групп;

- недопущении снижения и (или) ухудшения размеров и условий оплаты труда работников по сравнению с размерами и условиями оплаты труда, предусмотренными Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами Белгородской области, городского округа «Город Белгород».

Работникам учреждения могут быть установлены следующие стимулирующие выплаты к окладу:

- за интенсивность и высокие результаты работы;
- за звание;
- за выслугу лет;
- премиальные выплаты по итогам работы.

Решение об установлении стимулирующих выплат к окладу руководящих работников и порядок определения размера стимулирующих выплат устанавливается учредителем.

Стимулирующие выплаты к окладу работникам учреждения, занимающим должности специалистов, служащих, и работникам, осуществляющим трудовую деятельность по профессиям рабочих, устанавливается приказом руководителя учреждения по представлению Комиссии.

Приказ руководителя учреждения об установлении стимулирующих выплат издается после согласования с учредителем протокола решения Комиссии.

Решение об установлении стимулирующих выплат работникам учреждения принимается с учетом обеспечения выплат за счет бюджетных и внебюджетных источников. Стимулирующие выплаты выплачиваются ежемесячно в зависимости от фактически отработанного времени и прекращаются с момента увольнения работника. Стимулирующая выплата к окладу за интенсивность и высокие результаты работы.

При установлении стимулирующей выплаты за интенсивность и высокие результаты работы учитываются:

- интенсивность и напряженность работы;
- особый режим работы (связанный с обеспечением безаварийной, безотказной и бесперебойной работы инженерных и хозяйственно-эксплуатационных систем жизнеобеспечения учреждения);
- выполнение плановых показателей сверх установленных значений;
- организация и проведение мероприятий, направленных на повышение авторитета и имиджа учреждения среди населения;
- внедрение новых форм работы;
- другие факторы, способствующей эффективной деятельности учреждения.

Стимулирующая выплата за интенсивность и высокие результаты работы устанавливаются сроком на 1 квартал. Оценка интенсивности и высоких результатов работы каждого работника учреждения определяется в соответствии с критериями, определенными Положением.

Стимулирующая выплата за интенсивность и высокие результаты работы устанавливаются в абсолютном значении в зависимости от количества баллов, набранных работником учреждения по итогам отчетного квартала по каждому из критериев, или в процентах от оклада работника.

Максимальный размер стимулирующей выплаты за интенсивность и высокие результаты работы для работников, занимающих должности специалистов и служащих – 300 процентов от оклада, для работников, осуществляющих трудовую деятельность по профессиям рабочих – 100 процентов от оклада.

Размер стимулирующей выплаты за интенсивность и высокие результаты работы работникам учреждения (за исключением руководящих работников) устанавливается приказом руководителя учреждения по представлению Комиссии, на основании оценочных листов.

Стимулирующая выплата за звание устанавливаются руководящим работникам и работникам, занимающим должности специалистов и служащих, которым присвоена ученая степень, почетное звание по основному профилю профессиональной деятельности в следующих размерах от оклада:

- за ученую степень кандидата наук (с даты принятия решения ВАК России о выдаче диплома) или почетное звание «Заслуженный» – 10 процентов от оклада;

- за ученую степень доктора наук (с даты принятия решения ВАК России о выдаче диплома) или за почетное звание «Народный артист Российской Федерации», «Заслуженный деятель искусств» – 20 процентов от оклада.

Стимулирующая выплата за выслугу лет устанавливается работникам учреждения в зависимости от общего количества лет, проработанных в

учреждениях культуры (федеральных, государственных, муниципальных), или общего количества лет работы на должностях специалистов по профессиональным квалификационным группам должностей работников культуры и искусства. Размеры стимулирующей выплаты устанавливается в процентах от оклада:

- при выслуге лет от 1 года до 3 лет – 5 процентов от оклада;
- при выслуге лет от 3 до 5 лет – 10 процентов от оклада;
- при выслуге лет свыше 5 лет – 15 процентов от оклада.

В целях поощрения работникам могут быть установлены следующие премиальные выплаты по итогам работы:

- по итогам работы за период (месяц, квартал, полугодие, год);
- за участие в реализации проектов (квартал);
- при поощрении и награждении работников учреждения;
- за выполнение особо важных и срочных работ.

Решение о премировании руководящих работников учреждения принимается учредителем. Порядок премирования руководящих работников утверждается локальным актом учредителя.

Премирование работников учреждения, занимающих должности специалистов, служащих, и работников, осуществляющих трудовую деятельность по профессиям рабочих, осуществляет руководитель учреждения на основании предложений Комиссии.

Премия по итогам работы за период (месяц, квартал, полугодие, год) может выплачиваться с учетом:

- успешного и добросовестного исполнения работником своих должностных обязанностей в соответствующем периоде;
- инициативы, творчества и использование новых форм и методов, положительно отразившихся на результатах деятельности;
- качественной подготовки мероприятий, связанных с уставной деятельностью учреждения.

Премия по итогам работы за период (месяц, квартал, полугодие, год) не выплачивается в случаях:

- зафиксированных нарушений работником правил внутреннего трудового распорядка;
- создания работником конфликтных ситуаций, которые способствовали снижению количества (качества) предоставляемых услуг;
- наличия замечаний по результатам проверок в учреждении в части деятельности работника.

Премия за участие в реализации проекта устанавливается работнику учреждения, являющемуся членом рабочей группы проекта, в соответствии с трудозатратами, произведенными в отчетном периоде (квартал):

- за проекты, по которым своевременно или досрочно завершены в текущем (премируемом) квартале контрольные события;
- проекты, по которым достигнуты в текущем квартале показатели результативности (завершённые проекты).

Размер премиальных выплат за участие в реализации проекта определяется исходя из трудозатрат в соответствии с Порядком материального стимулирования участников разработки и реализации проектов городского округа «Город Белгород», утвержденным нормативным правовым актом администрации города Белгорода.

Премия при поощрении и награждении работника учреждения Губернатором Белгородской области или главой администрации города Белгорода, Правительством Белгородской области, присвоении почетных званий РФ, Белгородской области, города Белгорода, награждении знаками отличия РФ, Белгородской области, города Белгорода, награждении орденами и медалями РФ, Белгородской области, города Белгорода; награждении Почетной грамотой Министерства культуры РФ, управления культуры Белгородской области, управления культуры администрации города Белгорода, благодарностью управления культуры администрации города Белгорода

выплачивается единовременно в размерах, определенных соответствующим распорядительным актом о поощрении или награждении работника.

Премия за выполнение особо важных и срочных работ выплачивается работникам единовременно по итогам выполнения особо важных и срочных работ с целью поощрения работников за оперативность и качественный результат труда.

Размер премии может устанавливаться как в абсолютном значении, так и в процентном отношении к окладу. Максимальным размером премия за выполнение особо важных и срочных работ не ограничена.

Данное Положение об оплате труда работникам в сфере культуры позволит при эффективном распределении бюджетных средств добиться заслуженной оплаты труда работникам сферы, при этом учитывая необходимый фактор мотивации.

Все перечисленные направления работы должны принести значительное улучшение в создавшейся ситуации, позволит совершенствовать систему управления в сфере культуры и досуга городского округа.

Содействовать развитию системы управления в сфере культуры и досуга города Белгорода будут также мероприятия, ориентированные на повышения эффективности труда сотрудников этой сферы, такие как:

- упорядочение оплаты труда работников муниципальных учреждений культуры города Белгорода, за счет стимулирования работников по итогам конкретных результатов и достижений;

- обеспечение единых принципов оплаты труда работников учреждений системы культуры города Белгорода, находящихся на бюджетном финансировании, на основе обеспечения зависимости величины заработной платы от квалификации специалистов, сложности выполняемых работ, количества и качества затраченного труда без ограничения ее максимальными размерами;

– эффективное распределение фонда заработной платы сотрудникам в пределах бюджета администрации муниципального образования.

В целях совершенствования и упорядочения оплаты труда работников муниципальных учреждений культуры города Белгорода, направленной на стимулирование работников за результаты труда, а также для обеспечения единых принципов оплаты труда работников учреждений системы культуры города Белгорода, находящихся на бюджетном финансировании, на основе обеспечения зависимости величины заработной платы от квалификации специалистов, сложности выполняемых работ, количества и качества затраченного труда без ограничения ее максимальными размерами будет способствовать применению с 1 января 2019 года Положения об оплате труда работников муниципальных учреждений культуры города Белгорода.

Таким образом, изучив пути совершенствования муниципальной системы управления в сфере культуры и досуга населения города Белгорода, можно сделать следующие выводы:

1. Решению проблемы несовершенства нормативно-правового регулирования, а также отсутствия модели многоступенчатой профессиональной квалификации работников может содействовать реализация проекта «Создание муниципального информационно-методического центра культуры».

2. Для решения проблемы координации деятельности управления культуры администрации города Белгорода целесообразно в программе «Развитие культуры и искусства городского округа «Город Белгород» определить четко выраженную организационно-структурную составляющую системы управления, созданную путем распределения конкретных функций между учреждениями как участниками системы.

2. Решению проблемы дефицита профессиональных кадров будет содействовать разработка муниципальной городской программы обучения и

повышения квалификации работников культуры, программы стажировки и целевого обучения.

3. Содействовать развитию системы управления в сфере культуры и досуга города Белгорода будут также мероприятия, ориентированные на повышения эффективности труда сотрудников этой сферы, такие как:

- упорядочение оплаты труда работников муниципальных учреждений культуры города Белгорода;
- обеспечение единых принципов оплаты труда работников учреждений системы культуры города Белгорода;
- эффективное распределение фонда заработной платы сотрудникам в пределах бюджета администрации муниципального образования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление сферой культуры и досуга – важное самостоятельное направление муниципальной политики, от эффективности осуществления которой зависит социокультурное благополучие населения, проживающего на конкретной муниципальной территории. Право каждого гражданина Российской Федерации на участие в культурной жизни и пользование учреждениями культуры и досуга, а также доступ к культурным ценностям гарантируются Конституцией РФ. Существенная роль в реализации этого права принадлежит именно муниципальному уровню.

Муниципальная политика в сфере культуры и досуга формируется на основе общих принципов государственной политики. Важнейшие ее направления определены в принятых 9 октября 1992 г. «Основах законодательства Российской Федерации о культуре». Несмотря на многочисленные изменения и редакции данного закона, тем не менее, следует отметить его недостаточную адекватность современным реалиям, в связи с чем затруднено эффективное управление сферой культуры и досуга. В данном отраслевом документе культурные нормы, разбросаны более чем по сотне законов, что не обеспечивает учреждениям культуры на всей территории Российской Федерации должного функционирования.

Проблемы, требующие решения путем управленческого воздействия, возникают абсолютно на всех этапах качественного движения социального объекта, каким является сфера культуры и досуга. Анализ состояния сферы культуры и досуга показывает, что наиболее важной из них является проблема взаимодействия между социальными институтами и группами в процессе управления сферой культуры и досуга. Ощутимые трудности в деятельности муниципальных учреждений культуры и досуга связаны с разночтениями в законах. Составной частью комплекса системных мер по развитию сферы культуры и досуга муниципального образования является реформирование организационно-управленческих взаимоотношений.

В первом разделе были раскрыты понятия сферы культуры и досуга, управления в сфере культуры и досуга, системы управления в данной сфере, а также нормативно-правовое обоснование системы управления в сфере культуры и досуга. Рассмотрена законодательная основа управления в сфере культуры и досуга на уровне муниципального образования, применяемая в соответствии с Конституцией Российской Федерации, а также на основании Федерального закона «Основы законодательства Российской Федерации о культуре», а также Федерального закона Российской Федерации от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах местного самоуправления».

Это позволило сделать вывод о том, что муниципальная система управления сферой культуры и досуга является направлением муниципальной социальной политики, как важная часть социально-экономической системы, включающая в себя комплекс оперативных действий по решению насущных проблем существующих культурных институтов, призванных обеспечить расширенное воспроизводство актуальных культурных форм в пределах финансовых средств, кадров, инструментария и технологий, имеющихся на сегодняшний день. Строится на основе управления функциями и управления процессами в сфере культуры и досуга по принципам иерархичности и обратной связи.

Во втором разделе был осуществлен анализ развития муниципальной системы управления сферой культуры и досуга в городе Белгороде. Выявлено, что в системе управления в сфере культуры и досуга города наблюдается постепенный переход от классического программно-целевого управления системой управления к проектно-целевому управлению. Развитие системы управления этой сферой развивается на основе ряда нормативно-правовых документов, регламентирующих эту деятельность и обеспечивающих развитие системы управления, в частности, Постановление администрации города Белгорода от 6 ноября 2014 года № 220 «Об утверждении муниципальной программы городского округа «Город Белгород» «Развитие культуры и

искусства городского округа «Город Белгород» на 2015 - 2020 годы», Распоряжение администрации города Белгорода от 4 октября 2013 года № 2892 «Об утверждении Плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры города Белгорода (2013 - 2018 годы)», Решение Совета депутатов города Белгорода от 22 июля 2015 г. № 260 «Об утверждении Положения об организации досуга населения на территории городского округа «Город Белгород», Постановление администрации города Белгорода от 29 июня 2012 г. № 121 «Об утверждении порядков разработки и утверждения административных регламентов и единых стандартизированных требований к предоставлению муниципальных услуг городского округа «город Белгород» утвержден перечень нормативно-правовых актов, устанавливающих основание для предоставления муниципальных услуг в сфере культуры и досуга.

На основе данных анализа документов и авторского социологического опроса с применением анкетного метода (25 экспертов) доказано, что к числу проблемных функций в деятельности системы управления в сфере культуры и досуга, затрудняющих ее развитие, относятся: стратегическое планирование задач в развитии системы управления; организация процессов управления; мотивация специалистов сферы культуры и досуга; координация системы управления; контроль за реализацией процесса управления. Ряд факторов, призванных обеспечивать эффективность развития системы управления, требует корректировки и совершенствования, такие как: нормативно-правовая основа; организационно-кадровая обеспеченность; финансирование и материальное содержание; методическая помощь; информационная и программная обеспеченность.

В третьем разделе были предложены рекомендации, направленные на совершенствование развития системы управления в сфере культуры и досуга в городском округе. Обоснованно, что развитие системы управления невозможно без профессиональной подготовки кадрового состава работников учреждений

культуры, создания структурно-организационного механизма, позволяющего аккумулировать задачи для их решения, а также достаточного финансирования.

Перечисленные недостатки позволило бы преодолеть создание муниципального информационно-методического центра культуры города Белгорода, чему и посвящается разработанный в третьем разделе проект.

Цель проекта – повышение качества муниципального управления в сфере культуры и досуга на основе совершенствования информационно-методического обеспечения системы управления данной сферы.

Основными задачами проекта являются:

- создание модели информационно-методической службы, ориентированной на комплексное сопровождение инновационных процессов муниципальной системы управления, формирование стратегически ориентированной системно - развивающей информационно - образовательной среды, способствующей росту профессионального мастерства и личностному развитию рядовых и руководящих работников;
- создание условий для построения каждым учреждением г. Белгорода индивидуальной траектории развития;
- формирование муниципальной системы оценки качества профессиональной деятельности управленческих кадров.

В качестве ожидаемого эффекта от реализации проекта предполагается добиться:

- повышения квалификации сотрудников в сфере культуры досуга посредством внедрения муниципальной программы обучения, стажировки и целевого обучения работников культуры;
- совершенствования законодательной и правовой базы на муниципальном уровне в системе управления сферой культуры и досуга;
- улучшения эффективности системы менеджмента при осуществлении перехода от программно-целевого к проектному управлению, как к одному из эффективных механизмов развития;

- развития системы бюджетирования на основе программно-целевого финансирования.

Содействовать развитию системы управления в сфере культуры и досуга города Белгорода будут также мероприятия, ориентированные на повышения эффективности труда сотрудников этой сферы, такие как:

- упорядочение оплаты труда работников муниципальных учреждений культуры города Белгорода, за счет стимулирования работников по итогам конкретных результатов и достижений;

- обеспечение единых принципов оплаты труда работников учреждений системы культуры города Белгорода, находящихся на бюджетном финансировании, на основе обеспечения зависимости величины заработной платы от квалификации специалистов, сложности выполняемых работ, количества и качества затраченного труда без ограничения ее максимальными размерами;

- эффективное распределение фонда заработной платы сотрудникам в пределах бюджета администрации муниципального образования.

В целях совершенствования и упорядочения оплаты труда работников муниципальных учреждений культуры города Белгорода, направленной на стимулирование работников за результаты труда, а также для обеспечения единых принципов оплаты труда работников учреждений системы культуры города Белгорода, находящихся на бюджетном финансировании, на основе обеспечения зависимости величины заработной платы от квалификации специалистов, сложности выполняемых работ, количества и качества затраченного труда без ограничения ее максимальными размерами будет способствовать применение с 1 января 2019 года Положения об оплате труда работников муниципальных учреждений культуры города Белгорода.

Все перечисленные направления работы должны принести значительное улучшение в создавшейся ситуации, позволит совершенствовать систему управления в сфере культуры и досуга городского округа.

Таким образом, управлению культуры администрации города Белгорода можно рекомендовать:

1. Реализовать проектные мероприятия по совершенствованию информационно-методического обеспечения муниципальной системы управления в сфере культуры и досуга.

2. Доработать программу «Развитие культуры и искусства городского округа «Город Белгород» в части определения четкой организационно-структурной составляющей системы управления, созданной путем распределения конкретных функций между учреждениями как участниками системы.

3. Разработать муниципальную программу обучения и повышения квалификации сотрудников, программу стажировки и целевого обучения.

4. Внедрить, начиная с 2019 года новое Положение об оплате труда работников муниципальных учреждений культуры города Белгорода, направленное на мотивирование специалистов в сфере культуры и досуга, а также в целях эффективного распределение фонда заработной платы в пределах бюджета администрации муниципального образования.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Основы законодательства Российской Федерации о культуре (с изменениями на 28 ноября 2015 года) [Текст] : Утверждены Верховным Советом РФ от 9 октября 1992 г. № 3612-1 // Собрание законодательства РФ. – 2016. – № 49. – Ст. 3821.
2. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 19. – Ст. 2334.
3. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам независимой оценки качества оказания услуг организациями в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования [Текст] : Федеральный закон от 21 июля 2014 г. № 256-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 30. – Ст. 4257.
4. Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества оказания услуг организациями культуры [Текст] : Приказ Минкультуры России от 25 февраля 2015 г. № 288 // Собрание законодательства РФ. – 2015. – № 39. – Ст. 1257.
5. Об утверждении Стратегии развития сферы культуры Белгородской области на 2013 - 2017 годы [Текст] : Постановление Правительства Белгородской области от 24 декабря 2012 г. № 563-пп // Белгородские известия. – 2014. – 10 декабря.
6. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие культуры и искусства Белгородской области на 2014-2020 годы [Текст] : Постановление Правительства Белгородской области от 16 декабря 2013 г. № 526-пп // Белгородские известия. – 2014. – 1 августа.
7. Об утверждении Плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Белгородской области (2013-2018 годы) [Текст] : Постановление Правительства

Белгородской области от 25 февраля 2013 г. № 65-пп // Белгородские известия. – 2013. – 10 марта.

8. О Концепции проектирования социально-культурных кластеров в муниципальных образованиях Белгородской области на 2012 - 2017 годы [Текст] : Постановление Правительства Белгородской области от 21 ноября 2011 г. № 423-пп // Белгородские известия. – 2012. – 1 декабря.

9. Об утверждении Положения об оплате труда работников государственных (областных) учреждений культуры Белгородской области [Текст] : Постановление Правительства Белгородской области от 13 июля 2009 года № 250-пп (с изменениями от 08.12.2014 г. № 441-пп) // Белгородские известия. – 2015. – 12 февраля.

10. Развитие культуры и искусства Белгородской области на 2014–2020 годы [Текст] : Постановление Правительства Белгородской области от 16 декабря 2013 г. № 526-пп // Белгородские известия. – 2014. – 12 января.

11. Методические рекомендации по формированию муниципального задания на оказание услуг культурно-досуговыми учреждениями [Текст] : Приказ управления культуры Белгородской области от 21 ноября 2011 г. № 423 // Белгородские известия. – 2011. – 10 декабря.

12. Об утверждении Плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры города Белгорода» (2013 - 2018 годы) [Текст] : Распоряжение администрации города Белгорода от 4 октября 2013 г. № 2892 // Белгородские известия. – 2014. – 12 января.

13. Об утверждении Положения об оплате труда работников муниципальных учреждений культуры города Белгорода [Текст] : Решение Совета депутатов г. Белгорода от 23 августа 2011 г. № 519 // Белгородские известия. – 2011. – 12 сентября.

14. Положение об организации досуга населения на территории городского округа «Город Белгород» [Текст] : Решение Совета депутатов

г. Белгорода от 22 июля 2015 г. № 260 // Белгородские известия. – 2015. – 12 августа.

15. Об утверждении муниципальной программы городского округа «Город Белгород» «Развитие культуры и искусства городского округа «Город Белгород» на 2015 - 2020 годы [Текст] : Постановление администрации города Белгорода от 6 ноября 2014 г. № 220 // Белгородские известия. – 2014. – 12 декабря.

16. Об утверждении Положения об оплате труда работников муниципальных образовательных учреждений города Белгорода [Текст] : Решение Совета депутатов г. Белгорода от 23 сентября 2008 г. № 84 // Белгородские известия. – 2009. – 12 октября.

17. Об утверждении Положения о рейтинговой оценке работников [Текст] : Приказ управления культуры администрации города Белгорода от 21 декабря 2017 года № 200 // Белгородские известия. – 2018. – 12 января.

18. Об утверждении целевых показателей эффективности деятельности муниципальных учреждений культуры и учреждений дополнительного образования на 2018 год [Текст] : Приказ управления культуры администрации города Белгорода от 27 декабря 2017 года № 207 // Белгородские известия. – 2018. – 12 января.

19. Абанкина, Т. В. Экономика желаний в современной цивилизации досуга [Текст] / Т.В. Абанкина. – М. : Издательство Спецкнига, 2016. – 336 с.

20. Абросимова, М. А. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении [Текст] / М. А. Абросимова. – М. : Изд-во «Кнорус», 2017. – 248 с.

21. Авдеев, А. А. Государство и культура [Текст] / А. А. Авдеев. – Тюмень : Изд-во Тюменского государственного университета, 2016. – 137 с.

22. Агибалов, Ю. В. Правовое регулирование муниципального управления в Российской Федерации: практика, проблемы и направления совершенствования // Власть. – 2016. – № 3. – С. 89–110.

23. Александрова, Н. А. Актуальные проблемы управления, экономики, культуры [Текст] / Н. А. Александрова. – Екатеринбург : Изд-во Макс-Инфо, 2016. – 216 с.
24. Аралбаева, Г. Г. Совершенствование системы управления социально-экономическим потенциалом муниципального образования [Текст] / Г. Г. Аралбаева, И. А. Шорина // Актуальные направления научных исследований: перспективы развития. – 2018. – № 3. – С. 211-213.
25. Архипова, Н. И. Современные проблемы управления персоналом [Текст] / Н. И. Архипова. – М. : Издательство «Проспект», 2018. – 189 с.
26. Астафьева, О. Н. Современная культурная политика как креативная деятельность: управление и инновации [Текст] / О.Н. Астафьева. – СПб. : Издательство Наука, 2016. – 123 с.
27. Багдасарян, Н. Г. Культурология [Текст] / Н. Г. Багдасарян. – М. : Издательство Наука, 2016. – 167 с.
28. Басовский, Л. Е. Управление качеством [Текст] / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М. : Изд-во РАГС, 2018. – 200 с.
29. Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление [Текст] / И. А. Василенко. – М. : Изд-во Юрайт, 2016. – 132 с.
30. Васильев, В. И. Муниципальное право России [Текст] / В. И. Васильев. – М. : Изд-во Юрайт, 2017. – 103 с.
31. Воронова, Е. Н. Экономика культуры [Текст] / Е.Н. Воронова. – Рязань : Издательство Принт, 2017. – 229 с.
32. Востряков, Л. Е. Культурная политика: концепции, понятия, модели [Текст] / Л. Е. Востряков. – М. : Изд-во Юрайт, 2016. – 18 с.
33. Головина, Г.В. Нормы и система ценностей [Текст] / Г. В. Головина // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2017. – №4. – С. 129–138.

34. Гун, Г. Е. Концептуальные основы культурной политики для городов [Текст] / Г. Е. Гун // Теория и практика общественного развития. – 2016. – № 16. – С. 265–267.

35. Дегтерева, В. А. Государственное и муниципальное управление инновационно-инвестиционной деятельностью в условиях экономической нестабильности [Текст] / В. А. Дегтерева, Н. Л. Гончарова // Перспективы науки. – 2016. – № 12. – С. 65–70.

36. Евстратова, Т. А. Управленческая культура как необходимый элемент развития местного самоуправления [Текст] / Т. А. Евстратова // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – № 1 (14). – С. 46–51.

37. Ершов, В. А. Государственное и муниципальное управление [Текст] / В. А. Ершов. – М. : Изд-во Юрайт, 2017. – 172 с.

38. Ефремов, С. А. Государственное и муниципальное управление [Текст] / С. А. Ефремов // Вестник СПбГУ. Менеджмент. – 2017. – Т. 16. – № 3. – С. 425.

39. Зайцев, М. А. Методы оптимизации управления для менеджеров. Компьютерно-ориентированный подход [Текст] / М. А. Зайцев. – М. : Изд-во Юрайт, 2017. – 118 с.

40. Игнатов, В. Г. Государственное и муниципальное управление в России [Текст] / В. Г. Игнатов. – М. : Изд-во Юрайт, 2017. – 123 с.

41. Кабанова, Е. Е. Культура как одна из важнейших составляющих общества [Текст] / Е. Е. Кабанова, Н. В. Зубкова // Сборник научных трудов кафедры государственного, муниципального управления и социальной инженерии. – 2016. – №11. – С. 106–109.

42. Козлова, О. Н. Анализ и оценка научно-теоретических и нормативно-правовых аспектов программно-целевого планирования в государственном управлении [Текст] / О. Н. Козлова, А. Н. Соломахин // Государственное и муниципальное управление. – 2016. – № 4. – С. 7–12.

43. Колношенко, В. И. Современная государственная культурная политика России и пути ее реализации в сфере профессионального образования [Текст] / В. И. Колношенко // Научные труды Московского гуманитарного университета. – 2015. – № 3. – С. 18–22.

44. Кольцов, А. А. Повышение эффективности управления деятельностью учреждений социально-культурной сферы [Текст] / А. А. Кольцов, В. И. Свиридов // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. – 2016. – № 2. – С. 19–23.

45. Комиссарова, Е. В. Известия Волгоградского государственного технического университета [Текст] / Е. В. Комиссарова. – Волгоград : Издательство «Глоссарий», 2016. – 28 с.

46. Кошкина, М. К. Создание условий для развития негосударственных некоммерческих организаций сферы культуры [Текст] / М. К. Кошкина // Российский экономический журнал. – 2016. – № 27. – 28 с.

47. Кудрявцев, В. Е. Особенности организации местного самоуправления в России [Текст] / В. Е. Кудрявцев, А. А. Тенетко // Управление в современных системах. – 2016. – № 1. – С. 123–130.

48. Куштанина, Е. В. Региональная культурная политика: государственные обязанности в сфере культуры в региональном законодательстве [Текст] / Е. В. Куштанина // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016. – № 2. – С. 121–128.

49. Лётова, А. В. Управление культурно-досуговой сферой муниципального образования на примере г.Москвы [Текст] / А. В. Лётова, Н. Ф. Бондалетова // Материалы Ивановских чтений. – 2017. – № 1. – С. 205–207.

50. Маршак, А. Л. Культурная идентичность: поиски и пути решения проблемы [Текст] / А. Л. Маршак. – М. : Издательство Наука, 2017. – 147 с.

51. Мельников, А. В. Специфика управления кадровым потенциалом муниципального образования в условиях реформы местного самоуправления

[Текст] / А. В. Мельников // Управленческое консультирование. – 2016. – № 10. – С. 27–29.

52. Молчанов, И. Н. Развитие финансовых отношений в сфере культуры [Текст] / И. Н. Молчанов // Вестник ВГИК. – 2016. – № 2. – С. 119–132.

53. Морозова, Е. Я. Экономика и организация предприятий социально-культурной сферы [Текст] / Е. Я. Морозова, Э. Д. Тихонова. – СПб. : Ин-т управления, 2016. – 234 с.

54. Музычук, В. Ю. Перспективы развития культуры в России в свете Стратегии-2020 и проекта Федерального закона «О культуре в Российской Федерации» [Текст] / В. Ю. Музычук // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2016. – № 2. – С. 14.

55. Новаторов, В. Е. Маркетинг в социально-культурной сфере [Текст] / В. Е. Новаторов // Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств. – 2015. – № 1 – С.25–26.

56. Прозерский, В. В. Философия культуры. Становление и развитие [Текст] / В. В. Прозерский, Э.П. Юровская. – СПб. : Издательство «НАУК», 2016. – 99 с.

57. Пронин, А. А. Независимая оценка качества оказания услуг организациями в сфере культуры (екатеринбургский эксперимент) [Текст] / А. А. Пронин // Фундаментальные исследования. – 2016. – Т. 1. – № 1. – С. 27–32.

58. Прохоров, А. А. Русская модель управления [Текст] / А. А. Прохоров. – Ярославль : Издательство Лира, 2018. – 28 с.

59. Рахимова, Л. М. Нормативно-правовое регулирование культурной политики в России [Текст] / Л. М. Рахимова // Экономика и политика. – 2016. – № 2. – С. 65–69.

60. Роздольская, И. В. Проблематика управления культурно-досуговой сферой муниципального образования [Текст] И. В. Роздольская, Л. Р. Яковлева

// Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. № 6. – С. 18.

61. Рудич, Л. И. Менеджмент социально-культурной сферы [Текст] / Л. И. Рудич. – Кемерово : Издательство РУФ, 2016. – 67 с.

62. Смирнов, М. О. Особенности системы управления сферой культуры и досуга населения муниципального образования г. Пушкин [Текст] / М. О. Смирнов // XXII Царскосельские чтения. – 2018. – С. 52-53.

63. Соломахин, А. Н., Формирование системы управления финансами на основе применения региональных государственных программ [Текст] / А. Н. Соломахин, А. С. Субботская // Государственное и муниципальное управление. – 2015. – № 4. – С. 14-18.

64. Сони́на, М. Ю. Источники финансового обеспечения культурной сферы [Текст] / М.Ю. Сони́на // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – № 12. – С.52–57.

65. Субботская, А. С. Исторические аспекты в развитии программно-целевого планирования в России и за рубежом [Текст] / А. С. Субботская // Государственное и муниципальное управление. – 2016. – № 3. – С. 7–11.

66. Тарасов, А. Н. Проблема модели динамики культуры в аспекте аналитики социокультурных трансформаций [Текст] / А. Н. Тарасов // Общество: философия, история, культура. – 2016. – № 6. – С.35.

67. Точиев, И. Б. Реформирование системы муниципального управления и общая политико-экономическая модернизация современного российского общества [Текст] / И. Б. Точиев // Правовое поле современной экономики. – 2016. – № 1. – С. 49–59.

68. Триодин, В. Е. Социокультурная деятельность [Текст] / В. Е. Триодин // Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. – 2017. – № 12. – С. 41.

69. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры [Текст] / Г. Л. Тульчинский. – М. : Инфра-М, 2016. – 99 с.

70. Фролова, Е. В. Подготовка управленческих кадров в современных условиях развития местного самоуправления [Текст] / Е. В. Фролова // Материалы Ивановских чтений. – 2016. – № 4. – С. 265–266.
71. Чазова, И. Ю. Проектное управление в органах государственной власти и местного самоуправления [Текст] / И. Ю. Чазова // Государственное и муниципальное управление: теория, история, практика. – 2017. – 28 октября.
72. Чотонов, М. М. Мировой опыт финансирования сферы культуры [Текст] / М. М. Чотонов // Наука, новые технологии и инновации. – 2016. – № 3. – С. 97–102.
73. Чуковская, Е. Э. Инициативный проект закона о культуре: содержание, форма, перспективы реализации [Текст] / Е. Э. Чуковская // Юридическая техника. – 2016. – № 10. – С. 23–27.
74. Шалашникова, В. Ю. Теоретические основы управления в сфере культуры [Текст] / В. Ю. Шалашникова, А. Д. Филькина // Материалы Ивановских чтений. – 2016. – № 1. – С. 310–315.
75. Шер, М. Л. Основные направления решения проблем государственного и муниципального управления в сфере использования земель [Текст] / М. Л. Шер, О. П. Шевченко // Теория и практика общественного развития. – 2016. – № 11. – С. 32–39.
76. Шкалина, Г. Е. Культура как важнейший стратегический ресурс развития [Текст] / Г. Е. Шкалина // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. – 2018. – № 4. – С. 28–32.
77. Горбунова, А. В. Деятельность служб информации по культуре и искусству: из опыта последних лет [Текст] / А. В. Горбунова // Библиотекосведение. – 2016. – Т. 65. – № 1. – С. 32–39.