

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ  
МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ (НА  
МАТЕРИАЛАХ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРЫ ГОРОДА БЕЛГОРОДА)**

**Выпускная квалификационная работа бакалавра**

**очного отделения 4 курса группы 05001201**

**Терашвили Лидия Александровна**

**Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
профессор,  
Надуткина И.Э.**

**Рецензент  
Руководитель управления  
культуры администрации города  
Белгорода,  
Грекова Л.В.**

**БЕЛГОРОД, 2016 год**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ.....	9
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ НА МАТЕРИАЛАХ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРЫ ГОРОДА БЕЛГОРОДА.....	31
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ .....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	82

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** темы исследования обусловлена процессом реформирования культурной сферы в контексте демократизации российского общества, что привело к смене парадигмы государственной политики России: от сохранения и содержания сети учреждений культуры – к обеспечению услуг в сфере культуры и созданию условий доступности культурных благ; от просвещения населения – к формированию духовного потенциала общества.

Вместе с тем, на функционирование культурной сферы в последнее десятилетие серьезное влияние оказывают сложные процессы реформирования и децентрализации бюджетного сектора. Это привело к необходимости концептуального обновления культурной политики и поиску подходов к ее реализации с учетом сложных социально-экономических преобразований. Одним из новых инструментов культурной политики стали услуги учреждений культуры. По мере внедрения инструмента услуг в реальную практику усиливается полемика относительно их эффективности. Исходя из этого, осмысление темы государственных и муниципальных услуг в сфере культуры, их качества и социальной полезности образуют проблемную зону современной государственной и муниципальной культурной политики.

Под воздействием глобализации складываются новые запросы населения, формируется соответствующий им рынок услуг культуры, на котором муниципальные институты постепенно утрачивают свои позиции.

Сфера культуры – это лицо города, своеобразный индикатор уровня его развития, духовного состояния горожан.

Успешность работы сферы культуры в современных условиях во многом определяется качеством принимаемых решений на разных уровнях управления - федеральном, региональном, местном.

Качественное управление является одним из ресурсов перспективного

развития любой деятельности. В то время как ликвидация, несоответствие полномочий, функций, приданных ресурсов органам управления, может самым негативным образом сказаться на обеспечении процессов развития культуры, и, прежде всего, на процессе производства и распространения культурных благ.

Таким образом, актуальность темы дипломного исследования обусловлена необходимостью: во-первых, теоретического осмысления организации предоставления муниципальных услуг в контексте социокультурных изменений российского общества; во-вторых, выявления в ходе анализа сущности и проблем по предоставлению муниципальных услуг в сфере культуры города Белгорода; в-третьих, определения пути решения проблем в целях совершенствования механизмов организации обеспечения доступа населения к муниципальным услугам, которые во многом определяющая комфортность проживания населения на данной территории.

**Степень разработанности проблемы.** На общетеоретическом уровне поддержка сферы культуры и досуга органами муниципальной власти рассмотрена в работах таких авторов как: Т.В. Абанкина, Г.В. Головина, В.Б. Зотова, Е.Г. Инимица<sup>1</sup>. Региональный аспект культурной политики и проблемы руководства культурой на местах рассмотрены в работах Г.М. Бирженюка, Л.Е. Вострякова, В.Б.Зотова, Т.Н. Куракиной, Ф.И. Шаркова<sup>2</sup>.

Изучением услуг в сфере культуры как инструмента, реализующего культурную политику, на основе которого формируются бюджеты и задачи

---

<sup>1</sup> Абанкина Т.В. Креативная экономика и финансирование культуры: проблемы и перспективы в условиях кризиса. М., 2011.; Головина Г.В. Культура досуга как фактор формирования современного общества. Адыгея., 2013.; Зотов В.Б. Система муниципального управления. СПб., 2011.; Анимица Е.Г., Тертышный А.Т. Основы местного самоуправления. М., 2014.

<sup>2</sup> Бирженюк Г.М., Марков А.П. Основы региональной культурной политики и формирования культурно-досуговых программ. СПб., 2012; Востряков Л.Е. Региональные управленческие отношения в сфере культуры: поиск новой управленческой парадигмы. М., 2012; Зотов В.Б. Концепция социально-экономического развития административного округа: цели, задачи, проблемы формирования. М., 2013; Шарков Ф.И. Основы региональной социальной политики. М., 2011.

по обеспечению доступа населения к культурным благам, занимались Т. В. Абанкина, С. Э. Зуев и др.<sup>3</sup>

В качестве **проблемы** исследования выступает противоречие между необходимостью совершенствования организации предоставления муниципальных услуг в сфере культуры и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по организации этого процесса на муниципальном уровне.

**Объектом выпускного квалификационного исследования** является деятельность управления культуры города Белгорода по предоставлению муниципальных услуг.

**Предметом исследования** является организация предоставления муниципальных услуг в сфере культуры в городе Белгороде.

**Цель выпускного квалификационного исследования** разработать рекомендации по совершенствованию реализации предоставления муниципальных услуг в сфере культуры в городе Белгороде.

**Задачи выпускного квалификационного исследования:**

1. Изучить теоретические основы организации предоставления муниципальных услуг в сфере культуры;
2. Проанализировать практику организации предоставления муниципальных услуг в сфере культуры города Белгорода;
3. Предложить направления совершенствования по организации предоставления муниципальных услуг в сфере культуры города Белгорода.

**Теоретико-методологической основой исследования** послужили труды российских и зарубежных ученых по проблемам развития сферы культуры, а также периодические научные издания по данной теме<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Абанкина Т.В. Экономика желаний в современной «цивилизации досуга» // Отечественные записки. 2011. № 4; Зуев С.Э. Культурные индустрии как значимый фактор политики // Власть. 2012. № 4.

<sup>4</sup> Астафьева О.Н. Культурная политика государства: вопросы о реально существующем и потенциально возможном // Государственная служба. 2013. № 3; Дымникова А.И. Практика фандрейзинга в учреждениях культуры // Справочник руководителя учреждения культуры. 2013. № 1; Зендриков Ю.М. Социокультурная сфера: проблемы и опыт

В работе были использованы положения и принципы теории досуговых предпочтений, разработанные А. С. Запесоцким, В. А. Поляковым Г. Л. Тульчинским<sup>5</sup>.

Важное методологическое значение для работы имеют фундаментальные положения отечественных ученых, внесших существенный вклад в осмысление феноменов досуга, инкультурации, самореализации, в частности, теория формирования социального в процессе интериоризации культурной среды Л.Г. Выготского<sup>6</sup>, концепция диалога как ведущего условия жизнедеятельности личности М.М. Бахтина<sup>7</sup>. Важную роль в формировании концептуального ядра работы сыграли М. С. Каган, В.А. Щученко<sup>8</sup>, в которых изложены исходные принципы деятельностного, ценностного, функционального и системного подходов к анализу культуры досуга, выявлена его сущность и функции в жизнедеятельности человека, рассматриваются социализирующие и индивидуализирующие ресурсы образовательной деятельности, анализируются проблемы и условия национально-культурного самосознания<sup>9</sup>.

#### **Эмпирическая база исследования:**

1) нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность учреждений культуры в Российской Федерации<sup>10</sup>;

---

реформирования // Инновации в общественной сфере. 2013. Т. 34; Каменец А.В. Теоретические основания государственной культурной политики// Обсерватория культуры. 2014. № 2; Карпухин О.И. Управление в культуре: проблемы функционирования и совершенствования // Соц.-полит. журнал. 2012. № 2.

<sup>5</sup> Запесоцкий А.С. Молодежь в современном мире: Проблема индивидуализации и социально-культурной интеграции. СПб., 2013; Тульчинский Г.Л. Культурная идентичность, самозванство и новая антропология: перспективы постчеловечности. М., 2011.

<sup>6</sup> Выготский А. С. Проблемы современной молодёжи. М., 2002.

<sup>7</sup> Бахтин М.М. Народная культура. М., 1989.

<sup>8</sup> Каган М.С. Философия культуры. СПб., 2011; Щученко В.А. Историко-культурный процесс как объект исследования // Гуманитарные науки. 2011. № 3.

<sup>9</sup> Запесоцкий А.С. Молодежь в современном мире: Проблема индивидуализации и социально-культурной интеграции. СПб., 2011.

<sup>10</sup> Основы законодательства Российской Федерации о культуре : федер. закон. от 9 октября 1992 г. № 3612-1 (с изменениями на 28.11. 2015 г.) (редакция, действующая с 1 января 2016 года). № 3612-1 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием

- 2) долгосрочные целевые программы, материалы органов исполнительной власти Белгородской области<sup>11</sup>;
- 3) нормативно-правовые акты, регулирующие культурно-досуговую деятельность на муниципальном уровне<sup>12</sup>;
- 4) статьи в периодической печати, монографии<sup>13</sup>.

### **Практическая значимость выпускной квалификационной работы.**

---

разграничения полномочий: федер. закон от 29 декабря 2006 г. №258-ФЗ (ред. от 30.11.2013 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Методические указания по реализации вопросов местного значения в сфере культуры городских и сельских поселений, муниципальных районов: (утв. приказом Министерства культуры РФ от 25 мая 2006 г. № 229) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ (в ред. от 21.11.2011 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>11</sup>Положение об управлении культуры Белгородской области: Распоряжение Правительства Белгородской области от 28 июля 2006 г. № 90-рп. (ред. от 21.01.2015 г.) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об областной целевой программе «Развитие сельской культуры в Белгородской области на 2009-2014 годы»: Постановление Правительства Белгородской области от 15 сентября 2008 г. № 216-пп (документ утратил свою силу) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении «Стратегии развития сферы культуры Белгородской области на 2013–2017 годы»: постановление Правительства Белгородской области от 24 декабря 2012 г. № 563-пп. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

<sup>12</sup> О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.: Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р (ред. от 08.08.2012 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года: Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Концепция проектирования социально-культурных кластеров в муниципальных образованиях Белгородской области на 2012-2017 годы: Постановление Правительства Белгородской области от 21 ноября 2011 года № 423-пп. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Стратегия развития сферы культуры Белгородской области на 2013-2017 годы, Постановление Правительства Белгородской области от 24 декабря 2012 года № 563-пп. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

<sup>13</sup> Абанкина Т. Прокрустово ложе бюджетной культуры // Журнальный зал. 2011. № 5.; Гнедовский С. Культурная индустрия и управление развитием // «600 параллель». 2012. №4.

Результаты исследования могут быть использованы в возможности использования рекомендаций по совершенствованию организации муниципального управления в сфере культуры администрации города Белгорода, т.к. проблема модернизации в сфере культуры связанная с деятельностью традиционных центров культурной жизни (театров, библиотек, кинотеатров, Домов и Дворцов культуры) претерпевает в настоящее время существенные изменения.

**Апробация выпускной квалификационной работы.** Материалы выпускной квалификационной работы прошли апробацию на Международной научно-практической конференции «Межрегиональное и приграничное сотрудничество» (март 2016г.) в результате в сборнике научных трудов по материалам указанной конференции была опубликована статья «Совершенствование организации предоставления муниципальных услуг в сфере культуры»<sup>14</sup>.

**Структура выпускной квалификационной работы бакалавра** состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

---

<sup>14</sup> Терашвили Л.А. Совершенствование организации предоставления муниципальных услуг в сфере культуры: Межрегиональное и приграничное сотрудничество: [материалы международного сборника научных трудов] / АНО «Институт приграничного сотрудничества и интеграции», НИУ Белгородский гос.ун-т; [редкол.: В.П. Бабинцев, Н.С. Данакин, И.А. Новикова и др.; по общ ред В.П.Бабинцева] – Белгород: КОНСТАНТА, 2016. – С.189-192.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**

Управление сферой культуры является важным направлением муниципальной социальной политики, во многом определяющим комфортность проживания населения на муниципальной территории.

Право участия в культурной жизни и пользования учреждениями культуры, а также доступ к культурным ценностям каждого гражданина РФ гарантируются Конституцией РФ<sup>15</sup>. Закон РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» был первым «отраслевым» законом и послужил основой для формирования регионального законодательства в сфере культуры.

Культура и искусство являются очень значимыми сферами для человека. В их развитии и финансировании заинтересовано как государство, так и частные компании или отдельные предприниматели. Пережив непростой постсоветский период, сейчас сфера культуры начала формироваться и стала привлекательной для вложений. Культура и искусство как объекты спонсорства предоставляют широчайшие возможности. Недостаточность теоретических исследований совершенствования деятельности управления культурой и культурного потенциала, теоретическая и практическая значимость проблем обеспечения сохранения и воспроизводства культурного потенциала как социально-экономического ресурса национального хозяйства и определили выбор подходов решения проблемы дипломного исследования.

В соответствии с требованиями реформ пути модернизации (реструктуризации) и оптимизации сети муниципальных учреждений культуры, прежде всего, связаны с такой актуальной проблемой, как управление культурными процессами.

---

<sup>15</sup> Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года (в ред. от 21.07.2014 г.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 15. – Ст. 1691.

Культура-это исторически сложившийся уровень развития общества, выраженный в типах и формах реализации творческих сил и способностей человека, а также в создаваемых людьми культурных ценностях. Отрасль культуры призвана сохранять исторические, национальные памятники культуры, пополнять копилку культурных достижений в области культуры, искусства, художественного творчества, музыки, живописи, скульптуры, зодчества, приобщать людей к творениям культуры, воспитывать культурного человека, проводить исследования в области культуры.

Культурные ценности - нравственные и эстетические идеалы, нормы и образцы поведения, языки, диалекты и говоры, национальные традиции и обычаи, мир символики, фольклор, художественные промыслы и ремесла, произведения культуры и искусства, результаты и методы научных исследований культурной деятельности, имеющие историко-культурную значимость здания, сооружения, предметы и технологии, уникальные в историко-культурном отношении территории и объекты. В соответствии с действующим законодательством в Российской Федерации допускаются все формы собственности на культурные ценности, здания, сооружения, имущественные комплексы, оборудование и другое имущество культурного назначения.

Культурное наследие - это материальные и духовные ценности, созданные в прошлом, а также памятники и историко-культурные территории и объекты, значимые для сохранения и развития самобытности народов, их вклада в мировую цивилизацию. Культурное наследие народов РФ, в том числе культурные ценности, хранящиеся в фондах государственных и муниципальных музеев, архивов и библиотек, картинных галерей, в ассортиментных кабинетах предприятий художественной промышленности и традиционных народных промыслов, включая помещения и здания, где они расположены, не подлежат приватизации. Приватизация других объектов культуры допускается в порядке, устанавливаемом законодательством Российской Федерации, при условии

сохранения культурной деятельности в качестве основного вида деятельности, сохранения профильных услуг, организации обслуживания льготных категорий населения.

Культурные блага - услуги, предоставляемые юридическими и физическими лицами для удовлетворения гражданами своих культурных потребностей.

Культурная деятельность-деятельность по сохранению культурного наследия, созданию, распространению и освоению культурных ценностей и благ. К отрасли культуры относятся разнообразные организации и виды деятельности: Культурно-просветительская деятельность; театрально-концертная деятельность; цирковая деятельность; декоративно-прикладное искусство; библиотечное дело; музейное дело. Государство должно, с одной стороны, формировать культурную жизнь общества в целом, с другой стороны, согласовывать культурные потребности и интересы различных слоев общества, территориальных, национальных и других общностей<sup>16</sup>.

Муниципальная политика в сфере культуры строится на основе общих принципов государственной политики. Федеральный закон 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 сохранения объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) местного (муниципального) значения. К компетенции муниципальных районов отнесена организация библиотечного обслуживания поселений (обеспечение услугами библиотечного коллектора). Согласно Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года, основными направлениями государственной политики в сфере культуры и искусства Белгородской области является:

- создание условий для сохранения и развития культурного

---

<sup>16</sup> Кребер А.Л., Клакхон К. Культура: критический обзор понятий и определений // Культурология: Дайджест. 2012. № 1. С. 24.

наследия;

- обеспечение доступности художественных ценностей для граждан;
- развитие традиционных художественных направлений;
- внедрения новых технологий и повышение уровня удовлетворенности населения качеством культурно-досуговых услуг;
- модернизация материально-технической базы учреждений культуры, включающая их капитальный ремонт, реконструкцию, техническое переоснащение<sup>17</sup>.

Основой нормативно-правовой базой разработанной в Белгородской области регламентирующей реализацию государственной кадровой политики в сфере культуры и искусства в рамках региона является:

- Стратегия социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года<sup>18</sup>;
- Стратегия развития сферы культуры Белгородской области на 2013-2017 годы<sup>19</sup>;
- Областная целевая программа «Развитие и сохранение культуры и искусства Белгородской области на 2009-2013 годы»<sup>20</sup>;
- Областная целевая программа «Развитие сельской культуры в Белгородской области на 2009-2014 годы»
- Областная программа «Сохранение и развитие народных художественных промыслов и ремесел, поддержка производства сувенирной

---

<sup>17</sup> Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года : Постановление правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп // Сборник нормативных правовых актов Белгородской области. – 2011. – № 17.

<sup>18</sup> Там же.

<sup>19</sup> Об утверждении Стратегии развития сферы культуры Белгородской области на 2013-2017 годы : Постановление правительства Белгородской области от 24 декабря 2012 г. № 563-пп // Белгородские известия. – 2013. – 21 марта.

<sup>20</sup> Об областной целевой программе «Развитие и сохранение культуры и искусства Белгородской области на 2009-2013 годы»: Постановление правительства Белгородской области от 15 сентября 2008 г. № 215-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

продукции на территории Белгородской области на 2010-2014 годы»<sup>21</sup> касается всего спектра культурной деятельности в отношении сохранения материального и нематериального культурного наследия, развития национальных культур. Фактически муниципальные образования осуществляют государственные полномочия в сфере культуры за счет собственных средств и ресурсов (по поддержке народных художественных промыслов, местных национально-культурных автономий и др.); разработка целевых программ и создание общественных фондов. Среди мер по сохранению полномочий в сфере культуры в муниципальных образованиях должны быть предусмотрены целевые программы культурного развития муниципальных образований, либо раздел о культуре в программах комплексного социально-экономического развития муниципальных образований, а также пути их выполнения<sup>22</sup>. Органы управления культурой уровня субъекта РФ должны способствовать созданию в муниципальных районах и городских округах общественных фондов поддержки культуры, что, однако, не везде поддерживается чиновниками и мало реализуется на практике. Органы местного самоуправления осуществляют строительство зданий и сооружений муниципальных организаций культуры, обустройство прилегающих к ним территорий. В собственности муниципальных образований могут находиться имеющие историко-культурную значимость здания, сооружения, предметы, иные объекты культуры (музеи, галереи,

---

<sup>21</sup> Об областной целевой программе «Развитие сельской культуры в Белгородской области на 2009-2014 годы»: Постановление правительства Белгородской области от 15 сентября 2008 г. № 216-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

<sup>22</sup> Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года : Постановление правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении Стратегии развития сферы культуры Белгородской области на 2013-2017 годы: Постановление правительства Белгородской области от 24 декабря 2012 г. № 563-пп // Белгородские известия. – 2013. – 21 марта.

библиотеки и т.д.)<sup>23</sup>. Финансирование муниципальной сферы культуры осуществляется за счет бюджетных средств и оказания платных услуг. Общественные объединения, предприятия, организации и граждане имеют право самостоятельно или на договорной основе создавать фонды для финансирования культурной деятельности. В качестве соучредителей фондов могут выступать также и органы местного самоуправления. Органы местного самоуправления, участвуя в осуществлении государственной политики в области культуры, не могут вмешиваться в творческую деятельность граждан и их объединений, за исключением случаев, предусмотренных законом (если эта деятельность ведет к пропаганде войны, насилия, жестокости и др.). При развитой инфраструктуре каждый вложенный бюджетный рубль должен обеспечивать приток не меньшей доли внебюджетных доходов. Если же сбалансированной инфраструктуры нет, то и доходов тоже не будет. Это не значит, что люди не тратят деньги на культуру, просто эти средства рассеиваются. Нужны специальные управленческие технологии, которые позволяют эти средства «улавливать», аккумулировать и направлять на цели развития.

Вот причина, по которой нам не удастся за последнее благополучное десятилетие добиться заметных качественных изменений. Изношенная материально-техническая база, не отвечающая современным запросам инфраструктура и скудный перечень услуг, отстает уровень оплаты труда в сфере культуры и, значит, не идут работать перспективные творческие молодые люди. Отрасль культуры в муниципальном образовании живет бедно, но и свои функции выполняет плохо. Проблема отрасли культуры на муниципальном уровне заключается в том, что нет ясного понимания того, в каком направлении мы, как представители культуры, должны двигаться.

---

<sup>23</sup> Об областной целевой программе «Развитие и сохранение культуры и искусства Белгородской области на 2009-2013 годы»: Постановление правительства Белгородской области от 15 сентября 2009 г. № 215-пп (ред. от 29.12.2012) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

Вновь создаваемые культурные образования, должны точно отображать значение перспективной культуры, как специфического инструмента развития, должны работать на опережение<sup>24</sup>.

Большие проблемы в централизованной системе управления и финансирования культурой на муниципальном уровне. Органы местного самоуправления должны исходить в своей деятельности в этой сфере из признания достоинства культур, равенства прав и свобод в области культуры всех проживающих на территории муниципального образования этнических общностей и религиозных конфессий. Органы местного самоуправления могут передавать национально-культурным автономиям, их не коммерческим учреждениям и организациям муниципальное имущество в собственность или на аренду. Они также решают вопросы финансовой поддержки местных национально-культурных автономий в соответствии с действующим законодательством<sup>25</sup>.

Деятельность органов местного самоуправления в области культуры должна быть направлена на обеспечение общедоступности культурной деятельности, культурных ценностей для населения. В пределах своей компетенции органам местного самоуправления следует создавать условия для развития сети специальных учреждений и организаций: школ искусств, студий, курсов, оказывать поддержку этим учреждениям, обеспечивать доступность и бесплатность для населения основных услуг библиотек, расположенных на территории муниципальных образований, других учреждений культуры.

Органы местного самоуправления вправе приостанавливать предпринимательскую деятельность организаций культуры, если она наносит ущерб уставной деятельности организации, до решения суда по данному делу. Осуществляя контрольные функции в сфере культуры, органы местного

---

<sup>24</sup> Сорокин Б.Ю. Финансирование культуры в новых экономических условиях // Справочник руководителя учреждения культуры. 2013. № 7. С. 35-37.

<sup>25</sup> Сергеева Д.В. Кризис в культуре как продукт её антиномичности // Вопросы культурологии. 2012. № 8. С. 19–20.

самоуправления осуществляют охрану памятников природы, культуры, истории находящихся в их ведении.

Понятие «досуг» в отличие от понятия «культура» имеет одно толкование - «свободное время». Система предпочтений и ценностная направленность досуга характеризуют уровень культуры человека, степень его социализации и оказывают прямое влияние на его профессиональную деятельность и, как следствие, на экономическую стабильность общества. К объектам досуга на территории муниципального образования относятся городские леса и парки, скверы, пляжи, иные рекреационные объекты, детские городки, аттракционы, иные развлекательные сооружения. К вопросам местного значения поселений и городских округов создание условий для организации досуга и массового отдыха жителей, организацию обустройства мест массового отдыха, управление культурой отводит особое место. Забота о содержании этих объектов, как правило, возлагается на муниципальные органы культуры, финансируется через них. 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 деятельности управления культурой вышла далеко за пределы традиционной клубной практики и культурно-массовой работы. Ее характеризуют развитие интеграционных процессов и ломка межведомственных барьеров: всплеск самоуправляемых общественных инициатив в виде фондов, ассоциаций, движений, формальных и неформальных любительских объединений; широкий спектр развлечений, предоставляемых досуговой индустрией, и, наконец, вторжение в культуру рынка с его жесткими законами. Особенностью современной

ситуации является развитие любительского движения, создание различных объединений, возрождение камерных, салонных форм общения<sup>26</sup>.

На выбор вида досуговой деятельности влияет много факторов образовательного, социального, экономического характера, а также состояние материально-технической базы учреждений культуры как основы социального досуга. Многие сферы массовой культуры и досуга самоокупаемы, а некоторые (например, организация концертов популярных артистов и др.) служат источниками пополнения доходов местных бюджетов. Местная власть должна способствовать развитию всех форм организации культурной и досуговой деятельности на территории муниципального образования.

На уровне исполнительной власти муниципальных образований управление осуществляется через районные отделы, управления и комитеты культуры. Наиболее распространенной организационно-управленческой моделью является управление (отдел) культуры, выполняющее функции исполнительного органа власти в сфере культуры. Для реализации своих функций управления культурой наделены правом юридического лица и являются главными распорядителями кредитов в объеме утвержденной для подведомственной сети сметы.

В Уставе Управления культурой, определены компетенция и полномочия и утверждаются решением представительного органа местного самоуправления, а структура подведомственной сети утверждаются постановлением (распоряжением) администрации местного самоуправления.

В начале 90-х гг. для придания регионам правовой самостоятельности и в целях эффективного использования бюджетных средств, а также во избежание дублирования в работе некоторые региональные и муниципальные органы управления культурой были объединены:

---

<sup>26</sup> Состояние и тенденции развития культурно-досуговой деятельности (по материалам статистических отчетов учреждений культурно-досугового типа Белгородской области за 2011 год). Белгород, 2012. С. 12–13.

- с управлениями кинофикации;
- комитетами по спорту и делам молодежи;
- управлениями по туризму.

Опыт показал, что культура и молодежная политика тесно взаимосвязаны и управление ими может успешно совмещаться в рамках одной управленческой структуры. Во многом это объясняется единством целей и общностью форм их работы.

Более сложно происходило объединение культуры со спортом из-за разницы в правовом и экономическом обеспечении их деятельности, в частности в вопросах нормирования и оплаты труда, других проблем нормативного характера<sup>27</sup>.

Практика объединения управлений культуры с управлениями по туризму на территориях, обладающих значительным потенциалом памятных мест, дала положительный результат, поскольку появилась возможность не только объединения бюджетов, но и привлечения дополнительных средств непосредственно от доходов туристической деятельности<sup>28</sup>.

Характерным недостатком действующих моделей управления явились противоречия между полномочиями органа власти и реальными источниками финансирования его деятельности.

Причины такого противоречия:

- объективные – слабая ресурсная база местного бюджета, отсутствие государственных норм материального и финансового обеспечения;
- субъективные – несоответствие действий управляющих структур требованиям законодательства, отсутствие у менеджмента умения бороться за бюджет.

---

<sup>27</sup> Солодовникова И., Рудина Е. Современная культурно-досуговая сфера Белгородской области: ситуация и перспективы. Белгород, 2011. С. 142.; Тульчинский Г.Л. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры. СПб., 2012. С. 99.

<sup>28</sup> Зуева Г.Л., Рудина Е.Б. Солодовникова И. Кадровый ресурс культурно-досуговых учреждений: психологические, профессиональные, демографические особенности специалиста культурно-досуговой сферы Белгородской области. Белгород, 2011. С. 12.

На сегодня существуют пять моделей управления объектами муниципальной собственности:

Первая модель – управления культурой, обладающие доверенностью от районных комитетом управления муниципальным имуществом, на оперативное управление объектами культуры, финансирующие коммунальные расходы, использующие средства от аренды объектов в качестве дополнительного дохода бюджета культуры.

Вторая модель – управления культурой, не обладающие правами управления недвижимостью, т. к. эти права напрямую делегированы учреждениям от комитета управления муниципальным имуществом, являющимся совместно с управлением культурой, учредителями организаций культуры. Финансирование коммунальных расходов в этом случае идет через управления культурой, средства от арендной платы в полном объеме возвращаются в комитет управления муниципальным имуществом.

Третья модель – управления культурой, наделенные правами оперативного управления объектами недвижимости организаций культуры, не обладающих статусом юридического лица и одновременно совместно с комитетом управления муниципальным имуществом являющиеся учредителями организаций культуры со статусом юридического лица. Финансирование коммунальных расходов при этом осуществляется через управления культурой, средства от арендной платы в полном объеме возвращаются в комитет управления муниципальным имуществом.

Четвертая модель – являющиеся учредителями организаций культуры, финансирующие коммунальные расходы объектов культуры, находящихся в собственности как районных комитетах управления муниципальным имуществом, так и муниципалитетов.

Пятая модель – являющиеся учредителями организаций культуры, финансирующие коммунальные расходы учреждений культуры,

расположенных в арендованных помещениях других собственников, в т. ч. бывших профсоюзных зданиях<sup>29</sup>.

Таким образом, собственниками объектов культуры на муниципальном уровне являются муниципалитеты, которые, как правило, делегируют полномочия учредителя районным отделам культуры. Часто учредителями организаций культуры выступают одновременно районные Управление культурой и комитетом управления муниципальным имуществом, причем комитет управления муниципальным имуществом наделяет учреждение правом оперативного управления либо делегирует это право районным Управление культурой.

Таким образом, собственниками объектов культуры на муниципальном уровне являются муниципалитеты, которые, как правило, делегируют полномочия учредителя районным отделам культуры. Часто учредителями культуры выступают одновременно районные управления культуры и комитеты по управлению имуществом, причем Комитет по управлению муниципальным имуществом в учредительном договоре наделяет учреждение правом оперативного управления либо делегирует это право районным управлениям культуры. Как правило, районные управления культуры, являющиеся распорядителями кредитов, для подведомственной сети, ведут финансовую деятельность через централизованные бухгалтерии управления культуры; формируют и финансируют подведомственную сеть; обеспечивают материальными и информационными ресурсами; реализуют инвестиционные и творческие проекты в сферах культуры и досуга.

В подавляющем большинстве расходы на заработную плату финансируются из районного бюджета через муниципальное управление культурой или централизованные бухгалтерии поселковых (сельских) администраций, которые принимают участие в капитальных расходах

---

<sup>29</sup> Солодовникова И., Рудина Е.Б. Современная культурно-досуговая сфера Белгородской области: ситуация и перспективы. Белгород, 2011. С. 131-134; Тульчинский Г.Л. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры. СПб., 2012. С. 28-31.

объектов культуры, выделяя, обычно, субсидии на капитальный и текущий ремонт, а также давая дотации на осуществление ими уставной деятельности.

В городах и крупных районных центрах 70% средств на содержание учреждений культуры выделяется из муниципального бюджета, остальное учреждения покрывают за счет собственных средств. Однако для 91% единиц клубной сети, которые располагаются в сельской местности, рассчитывать на значительную долю самокупаемости не приходится по причине слабой ресурсной базы, в т. ч. изношенности оборудования, и низкой платежеспособности населения.

Одним из основных и наиболее распространенных источников содержания муниципальной сети является повсеместная практика аккумуляирования средств районного бюджета культуры и собственных доходов сетевых единиц.

Для муниципальных учреждений культуры характерна высокая концентрация ресурсов на уровне района. Они управляются через районные структуры и обеспечивают организационное, информационное и творческое содержание культурной деятельности на территории муниципального образования.

Таким образом, Управление культурой являются главными распорядителями кредитов в объеме утвержденной сметы и:

- обеспечивают бюджетные заявки, готовят документацию, формируют и финансируют подведомственную сеть;
- обеспечивают сеть материальными и информационными ресурсами;
- ведут хозяйственную деятельность, подменяя соответствующие функции учреждений без образования юридического лица; координируют творческий процесс.

Административные структуры в значительной степени отличаются от ныне действующих и обладают иной компетенцией, полномочиями и ресурсной базой.

Разделение границ и полномочий будет происходить в непосредственной зависимости от источников дохода, исключая нефинансируемые мандаты.

Таким образом, формирование структуры сети и обеспечение объемов услуг культуры будут находиться в прямой зависимости от возможностей бюджета, где сеть не рассматривается в качестве обязательной.

Кроме того, децентрализация бюджетного процесса принципиально меняет порядок финансирования, заменяя централизованное финансирование по смете из районного бюджета на содержание объектов, в т. ч. организаций культуры, за счет бюджета поселения<sup>30</sup>.

Роль органа управления культуры муниципального уровня в период реструктуризации и далее в пореформенный период должна заключаться в создании системы взаимодействия органов власти и органов управления различных уровней, а также в обеспечении совместной деятельности общественных организаций и структур социального сектора по осуществлению культурной политики на территории.

В процессе модернизации методы и средства управления культурой будут подвергнуты значительной корректировке, выражающейся в перемещении акцента с директивного управления на создание условий саморазвития и партнерства. Важнейшей задачей в связи с этим становится определение совершенно иных «правил игры» в области культурного развития, а именно:

- обеспечение источников финансирования;
- выбор порядка управления ресурсами.

Только в этом случае возможно влияние управления культуры на культурную политику.

---

<sup>30</sup> Солодовникова И., Рудина Е.Б. Современная культурно-досуговая сфера Белгородской области: ситуация и перспективы. Белгород, 2011. С. 47-48; Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры. СПб., 2012. С. 66-68.

Проанализировав возможности управления ресурсами и модели управления муниципальной сетью учреждений культуры, рассмотрим построения вертикали власти на местах и определению в связи с этим компетенции, задач и функций органов управления культуры на муниципальном уровне Управление культурой.

Правовые основания деятельности Управление культурой, как и других органов местного самоуправления, обозначены в ряде федеральных законов, а именно:

«О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации».

«Об основах законодательства Российской Федерации в культуре»<sup>31</sup>.

Установление общих принципов организации местного самоуправления в соответствии с Конституции РФ отнесено к вопросам совместного ведения Федерации, и ее субъектов<sup>32</sup>.

К вопросам совместного ведения в области культуры законом отнесены все публичные полномочия, зафиксированные в законах Российской Федерации.

Полномочия органов власти и управления на местах, разумеется, будут вытекать из объема компетенции и полномочий, предписанных законодательством, с учетом всего комплекса задач и, прежде всего, вопросов обеспечения отдельных государственных функций, переданных на муниципальный уровень.

---

<sup>31</sup> Об общих принципах законодательных (правительственных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации: федер. закон от 06 октября 1999 г. № 184-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 67. – Ст. 389. Основы законодательства Российской Федерации о культуре : федер. закон. от 9 октября 1992 г. № 3612-1 (с изменениями на 28.11.2015 г.) (редакция, действующая с 1.01 2016 г.) № 3612-1. // Справочно-правовая система «Консультант-плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>32</sup> Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года (в ред. от 21.07.2014 г.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 15. – Ст. 1691.

Более предпочтительным будет вариант структуры местных администраций, куда войдет и управление культурой, рекомендованный и утвержденный соответствующим нормативным актом субъекта Федерации. Основанием к рекомендациям является механизм делегирования отдельных государственных полномочий на уровень муниципального образования, который влечет за собой материальную и финансовую ответственность.

Следует отметить новые особенности, касающиеся статуса органа управления местной администрации как юридического лица. Органы местного самоуправления являются муниципальными учреждениями, образуемыми для осуществления управленческих функций, и подлежат государственной регистрации в качестве юридических лиц на основании общих для организаций данного вида положений.

Основанием для государственной регистрации органов местной администрации в качестве юридических лиц являются:

решение представительного органа муниципального образования об учреждении соответствующего органа местной администрации;

положение об органе местной администрации, утвержденное представительным органом муниципального образования. Органы местной администрации издают муниципальные правовые акты, в том распоряжения и приказы по вопросам, отнесенным к их полномочиям уставом муниципального образования.

Широкий круг полномочий местных органов самоуправления в области культуры предусматривает ряд ответственных действий, а именно:

- осуществление государственной политики в области культуры на своей территории;
- участие в формировании местных бюджетов и фондов развития культуры;
- осуществление разработки и применение местных нормативов финансирования культуры;

- регулирование в пределах своей компетенции вопросов собственности в области культуры;
- создание, ликвидацию и реорганизацию муниципальных учреждений культуры, а также их регистрацию<sup>33</sup>.

Таким образом, на муниципальном уровне местным органам власти в сфере культуры предписан комплекс действий по управлению ресурсами культуры в целях обеспечения государственной культурной политики.

В условиях разграничения полномочий между органами местного самоуправления важнейшей задачей становится установление порядка управления ресурсами культуры с учетом специфики ее организационной структуры и создания услуг культуры, досуга и массового отдыха населения. Задача заключается в создании системы управления, способной провести правовые, финансовые и организационные преобразования муниципальных учреждений культуры. Управление является одним из ресурсов перспективного развития любой деятельности. В то время как ликвидация, несоответствие полномочий, функций, ресурсов органам управления может самым негативным образом сказаться на обеспечении процессов развития культуры, и, прежде всего, на процессе производства и распространения, культурных благ. Роль органа управления культурой на уровне местного самоуправления должна заключаться в создании системы взаимодействия органов власти и управления различных уровней, а также условий саморазвития и партнерства с общественными организациями и структурами социального сектора в осуществлении культурной политики.

Главные цели управления культурой на муниципальном уровне будут заключаться в подготовке и реализации:

- предложений по объемам дотаций из регионального фонда финансовой поддержки поселений и районных фондов финансовой

---

<sup>33</sup> Основы законодательства Российской Федерации о культуре: федер. закон. от 9 октября 1992 г. № 3612-1 (с изменениями на 28.11.2015 г.) (редакция, действующая с 1.01. 2016 г.) № 3612-1 // Справочно-правовая система «Консультант-плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»

поддержки муниципальных образований, а также других фондов – на обеспечение услуг культуры в муниципальных образованиях, где уровень бюджетного обеспечения недостаточен;

– видов бюджетных услуг например на государственные услуги по сохранению нематериального культурного наследия.

В связи с этим к основным задачам Управление культурой можно отнести следующие:

– Управление культурой принимает участие в качестве органа местного самоуправления управление культуры:

– принимает участие в составлении проекта бюджета, представлении его на утверждение в законодательный орган местного самоуправления;

– осуществляет ведомственный контроль за его исполнением;

– представляет отчет об исполнении бюджета;

– принимает участие в составлении перспективного финансового плана по своему направлению деятельности и его последующей корректировке с учетом показателей среднесрочного прогноза социально-экономического развития муниципального образования;

– может быть уполномочен органом местного самоуправления в качестве распорядителя бюджетных средств;

– принимает участие в разработке и исполнении муниципальных целевых и комплексных программ в части социокультурного развития муниципального образования;

– управляет муниципальным имуществом, предназначенным для обеспечения населения услугами организаций культуры, переданным в оперативное управление, либо в безвозмездное пользование в установленном порядке;

– принимает участие в формировании, размещении и контроле, за исполнением муниципального заказа на выполнение работ и оказание услуг, связанных с культурной деятельностью;

Как субъект культурной политики, обладающий соответственной компетенцией, управление культурой может быть наделен отдельными государственными полномочиями субъекта РФ с передачей необходимых материальных и финансовых ресурсов (через принятые законы субъекта РФ) и использовать аккумулированные средства фондов в интересах культурного развития муниципальных образований<sup>34</sup>.

Внедрение интеллектуальных механизмов управления, вероятно, можно осуществить в рамках имеющихся сетевых структур путем преобразования районных организационно-методических центров, методических отделов районных домов культуры или управлений культурой в информационно-аналитические службы со статусом учреждения.

Ресурсное обеспечение подсистемы управления должно учитывать такие статьи расходов, как содержание работников, затраты на информацию, научное обеспечение и проработка управленческих решений.

В механизме модернизации муниципального управления сферой культуры следует предусмотреть целевой подход к организации деятельности и исключить возможность дублирования функций органов социальной защиты и комитетов по делам молодежи.

Статус управления культурой, его компетенцию, полномочия и ресурсную базу нужно закрепить уставом, утвержденным в установленном порядке.

С учетом вышеизложенного можно выделить ряд основных функций управления культурой:

- координация культурно-просветительской работы организаций и учреждений;
- контроль над содержательной и финансово хозяйственной деятельностью учреждений культуры и досуга;

---

<sup>34</sup> Основы законодательства Российской Федерации о культуре : федер. закон. от 9 октября 1992 г. № 3612-1 (с изменениями на 28.11.2015 г.) (редакция, действующая с 1.01 2016 г.) № 3612-1. // Справочно-правовая система «Консультант-плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

- методическая и финансовая помощь учреждениям культуры;
- выдача лицензий на ведение коммерческой, деятельности в сфере культуры и досуга на территории;
- проведение общественных мероприятий (смотры, фестивали, выставки и др.);
- организация обустройства мест массового отдыха, культурного обслуживания этих мест;
- учет, охрана, содержание реставрация памятников истории и культуры местного значения, заповедных мест;
- взаимодействие с творческими союзами и общественными организациями в сфере культуры;
- контроль над исполнением средств культурных фондов муниципальных предприятий и учреждений, принятие в необходимых случаях мер по их централизации;
- поддержка народных промыслов и обрядов;
- разработка предложений по строительству, реконструкциям и ремонту зданий подведомственных организаций, контроль выполнения работ.

Таким образом, муниципальное управление в сфере культуры и досуга представляет собой комплекс разносторонних мероприятий, которые позволяют значительно повысить культурный уровень муниципального образования<sup>35</sup>.

Стратегическое развитие и программное - планирование предусматривающие разработку и реализацию программ развития культуры муниципального района, включающих все сетевые аспекты деятельности.

---

<sup>35</sup> Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников культуры, искусства и кинематографии»: Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 30 марта 2011 г. № 251н // Российская газета. – 2011. – 19 августа.

Ресурсное обеспечение и контроль, предусматривающие аккумуляцию материальных, финансовых, кадровых ресурсов всех объектов культуры и субъектов культурной деятельности муниципального образования.

Правовое обеспечение, которое может быть реализовано через комплекс местных нормативных актов:

- о нормативах социальной обеспеченности услугами учреждений культуры с учетом экономических, демографических особенностей и культурных традиций;
- о нормативах объемов (перечне) услуг культуры в зависимости от типа учреждения;
- о материальных, финансовых и бюджетных нормах обеспеченности учреждений культуры;
- об утверждении нормативов трудозатрат для определения штатной численности учреждений;
- об утверждении показателей отнесения к группам по оплате труда;
- об утверждении местной системы стимулирующих доплат.

Координация деятельности и взаимодействие учреждений культуры со структурами, осуществляющими социальные мероприятия, реализуемые через систему проектов, направленных:

- на сохранение традиций – народных, патриотических;
- развитие любительского искусства и ремесел (фестивали, выставки, коллективы самодеятельности);
- поддержку социально незащищенных слоев населения (объединения инвалидов, пожилых людей);
- поддержку общественных инициатив: движений за здоровый образ жизни, экологических и т. п.

**Выводы к разделу:**

Таким образом, анализ материалов первого раздела позволяет сделать следующие выводы.

1. Сферу культуры современной России образуют учреждения преимущественно государственной и муниципальной собственности. Организации, находящиеся в частной собственности, пока не играют заметной роли в оказании подобных услуг. Учреждения культуры муниципального сектора занимают особое место, так как представляют самую многочисленную совокупность повсеместно распространенных и разнообразных по профилю организаций.

2. Региональные и муниципальные учреждения культуры выделяются также по числу и остроте проблем своего функционирования и развития. Причем под развитием, в данном случае, следует понимать динамику количественных и качественных изменений, направленных на повышение уровня и качества жизни населения.

3. Культурная политика способна формировать новое пространство культуры. При этом ответственность за обеспечение доступа населения к культурным благам современное законодательство сконцентрировало именно на уровне местных органов власти.

4. Именно уровень местного самоуправления является важнейшим звеном государственной культурной политики. На уровне города сходятся все составляющие социокультурного процесса: микроуровень (повседневная, быденная сфера культуры), макроуровень (профессиональная, специализированная сферы культуры), мегауровень (межкультурные коммуникации). Исходя из анализа нормативно-правовых документов различных уровней, а так же мнения Российских и зарубежных авторов можно сделать вывод, что к полномочиям местного самоуправления отнесены следующие аспекты формирования культурной политики: решение вопросов собственности, условий финансирования, структуры и численности сети учреждений культуры; определение уставных задач и механизмов их

реализации; утверждение критериев оценки эффективности оказания услуг в области культуры.

## **РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ НА МАТЕРИАЛАХ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРЫ ГОРОДА БЕЛГОРОДА**

Управление культуры города Белгорода было создано решением Совета депутатов города Белгорода от 26 сентября 2006 г. № 342, в соответствии с Федеральным законом от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации".<sup>36</sup>

Управление культуры администрации города Белгорода является отраслевым (функциональным) органом администрации города и входит в структуру департамента образования, культуры, спорта и молодежной политики администрации города Белгорода.

Управление подчиняется и подотчетно главе администрации города, а непосредственно по вопросам своей деятельности - начальнику департамента образования, культуры, спорта и молодежной политики администрации города, который координирует и контролирует деятельность управления.

Управление культуры использует бюджетные средства в соответствии со сметой доходов и расходов, утвержденной в установленном порядке.

В своей деятельности управление культуры города Белгорода руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами Президента РФ, постановлениями, распоряжениями Правительства РФ, постановлениями, распоряжениями и решениями органов местного самоуправления, уставом, а так же иными нормативными правовыми актами администрации города и правительства области.

Выделяя организационно-правовые механизмы регулирования сферы культуры году отметим, что в 2015 году развитие культуры и искусства

---

<sup>36</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 28.11. 2015 г., с изм. от 14.12. 2015 г.) // Справочно-правовая система «Консультант-плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

городского округа «Город Белгород» основывалось на стратегических документах:

– Указах Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», от 1 июня 2012 г. № 761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы»;

– Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года, утвержденной постановлением Правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп;

– Стратегии развития сферы культуры Белгородской области на 2013-2017 годы, утвержденной постановлением Правительства Белгородской области от 24 декабря 2012 г. № 563-пп;

– Плане мероприятий («дорожной карте») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Белгородской области (2013-2018 годы)», утвержденном постановлением Правительства Белгородской области от 25 февраля 2013 г. № 65-пп;

– государственной программе Белгородской области «Развитие культуры и искусства Белгородской области на 2014-2020 годы», утвержденной постановлением Правительства Белгородской области от 16 декабря 2013 г. № 526-пп.

На муниципальном уровне направления развития сферы культуры городского округа «Город Белгород» определены в Стратегии развития города Белгорода до 2025 года и Плане действия органов местного самоуправления на 2012-2016 годы, утвержденных решением Совета депутатов города Белгорода от 30 января 2007 г. № 413 (в ред. от 26 февраля 2015 г.), муниципальной программе городского округа «Город Белгород» «Развитие культуры и искусства городского округа «Город Белгород» на 2015-2020 годы», утвержденной постановлением администрации города Белгорода от 06 ноября 2014 г. № 220 (в ред. Постановлении администрации города Белгорода от 27 июля 2015 г. № 89).

В течение 2015 года управлением культуры администрации города Белгорода разработано 12 решений Совета депутатов города Белгорода и 24 нормативных правовых акта.

На сессиях Совета депутатов города Белгорода рассматривались:

1. Вопросы регулирования сферы культуры города Белгорода:
2. Вопросы в области охраны объектов культурного наследия и увековечения памяти выдающихся событий и деятелей истории:
3. Вопросы в области имущественных отношений:

Среди правовых актов, принятых администрацией города Белгорода, следует выделить: распоряжение администрации города Белгорода от 11 марта 2015 г. № 297 «Об утверждении плана мероприятий по проведению Года литературы на территории города Белгорода в 2015 году»; распоряжение администрации города Белгорода от 30 апреля 2015 г. № 485 «О подготовке к проведению X Международного детского конкурса-фестиваля славянской музыки «Гармония».

Многие вопросы развития отрасли рассматривались у главы администрации города Белгорода. В течение 2015 года управлением культуры администрации города Белгорода организованы и проведены 4 заседания комиссии по увековечению памяти о выдающихся событиях и деятелях отечественной истории, наименованию улиц, площадей, микрорайонов и других элементов застройки города<sup>37</sup>.

Основой реализации политики в сфере культуры является **сеть учреждений культуры**. По состоянию на 1 января 2016 года услуги в сфере культуры на территории городского округа «Город Белгород» предоставляют следующие муниципальные учреждения:

– библиотечное обслуживание населения осуществляют МБУК «Централизованная библиотечная система г. Белгорода», включающая 22

---

<sup>37</sup> Здесь и далее приводятся данные по отчетным материалам управления культуры администрации города Белгорода за 2015г. и 1 квартал 2016г., собранные и обработанные с участием автора, хранятся в названном управлении.

библиотеки-филиала, из них: 1 филиал обслуживает взрослое население, 15 – все категории населения, 5 – детей, 1 – юношество;

– услуги по организации досуга населения предоставляют 4 учреждения клубного типа: МБУК «Городской центр народного творчества «Сокол», МБУК «Городской творческо-методический центр по организации досуга населения», МБУК «Центр досуга», МБУК «Дом офицеров» и МАУК «Белгородский зоопарк»;

– услуги дополнительного образования детей в сфере культуры предоставляют 6 учреждений дополнительного образования: МБУ ДО «Детская школа искусств № 1 г. Белгорода», МБУ ДО «Детская музыкальная школа № 1 г. Белгорода», МБУ ДО «Детская музыкальная школа № 3 г. Белгорода», МБУ ДО «Детская музыкальная школа № 5 г. Белгорода», МБУ ДО «Детская музыкально-хоровая школа г. Белгорода», МБУ ДО «Детская художественная школа г. Белгорода», на базе общеобразовательных школ города работают 28 выездных классов.

– музейное обслуживание жителей города осуществляют 2 муниципальных учреждения музейно-выставочного типа: МБУК «Выставочный зал «Родина», МБУК «Белгородская галерея фотоискусства им. В.А. Собровина».

Все муниципальные учреждения культуры и учреждения дополнительного образования имеют статус юридического лица.

В соответствии с нормативами обеспеченности учреждениями культуры, определенными распоряжением Правительства Российской Федерации от 19 октября 1999 г. № 1683-р «О методике определения нормативной потребности субъектов Российской Федерации в объектах социальной инфраструктуры» (ред. от 23.11.2009 г.), уровень фактической обеспеченности общедоступными библиотеками в городском округе от нормативной потребности составляет 88 %, клубами и учреждениями клубного типа – 82,5 %, парками культуры и отдыха – 100 %.

Статус «модельная» имеют 7 библиотек МБУК «Централизованная библиотечная система г. Белгорода» (31%): Пушкинская библиотека-музей, библиотеки-филиалы №№ 6, 7, 8, 10, 12, 14. Из них 2 библиотеки (№ 8, № 10) получили статус «модельная» в 2015 году. Подготовительная работа по присвоению статуса «модельная библиотека» велась в течение 2014 года: в библиотеках проведен капитальный ремонт, обновлено компьютерное и библиотечное оборудование, внедрились новые формы работы. Распоряжением администрации города Белгорода от 7 сентября 2015 года № 1095 «О присвоении статуса «модельная библиотека» муниципальным библиотекам города Белгорода» библиотекам присвоен статус «модельная».

Работа по соответствию модельных библиотек своему статусу ведется постоянно. Обновляется фонд библиотек, укрепляется их материально-техническая база. В 2015 году закончена работа по переоборудованию библиотеки-филиала № 6, начатая еще в 2014 году в рамках проекта «Создание интеллектуально-коммуникативного центра «Деловая библиотека». В обновленной библиотеке созданы функциональные зоны для предоставления коворкинг-услуг, отдыха и общения, расширена зона для организации выставок. В результате реализации проекта было проведено более 200 мероприятий, которые посетили почти 5 тысяч горожан, организовано 7 клубных объединений, расширен перечень услуг, предоставляемых библиотекой.

В 2015 году в **портфель проектов** управления культуры администрации города Белгорода входило 6 проектов, в том числе таких важных как : Создание музея под открытым небом (1 этап), «Создание электронной культурно-коммуникативной площадки Белгородской агломерации», «Организация работы по созданию условий для группы кратковременного пребывания детей на базе 5 муниципальных библиотек», «Формирование празднично-фестивального календаря в городе Белгороде», «Организация абонементной системы посещения концертов и театральных постановок для детей».

Количественный и качественный **состав кадров** отрасли культура городского округа «Город Белгород» представлены в таблице 2.

Таблица 2

Качественный и количественный состав кадров муниципальных учреждений культуры и муниципальных учреждений дополнительного образования детей в сфере культуры в 2015 году

Содержание	Библиотечные работники	Клубные Работники	Преподаватели ДМШ, ДШИ	Музейные работники	Кино	МАУК «Белгородский зоопарк»	Всего
Всего работников	116	159	438	14	-	23	750
В том числе:							
Женщин	109	77	353	11	-	14	564
Мужчин	7	82	85	3	-	6	183
Работников пенсионного возраста	23	32	121	3	-	3	182
Всего имеют							
Высшее профессиональное	100	131	284	11	-	11	537
из них высшее профессиональное	49	98	154	5	-	-	306
Среднее профессиональное	14	51	151	2	-	4	222
из них среднее профессиональное образование по направлениям	9	41	150	-	-	-	200
Общее среднее	2	11	-	2	-	8	23
Имеют стаж работы до 3-х лет	6	33	38	2	-	8	87
Имеют возраст:							
до 30 лет	21	60	84	8	-	2	175
30-50 лет	61	51	159	2	-	13	286
старше 50 лет	34	62	195	4	-	7	302
Количество	2	5	5	-	-	-	12

За последние 3 года в муниципальные учреждения культуры и муниципальные учреждения дополнительного образования города Белгорода поступили на работу 37 молодых специалистов, из них: 21 специалист является выпускником средних и высших учебных заведений культуры и искусства; 19 – выпускниками средних и высших учебных заведений

культуры и искусства области; 5 специалистов в настоящее время обучаются в ГБОУ ВО «Белгородский государственный институт культуры и искусств»

В течение 2015 года в учреждениях культуры и учреждениях дополнительного образования города Белгорода велась работа по оптимизации кадрового состава отрасли и сокращению количества специалистов в возрасте более 65 лет. По состоянию на 31 декабря 2015 год количество работников старше 65 лет уменьшено на 55 % и составляет 66 человек (из них: 45 чел. – специалисты, 21 чел. – административно-хозяйственный персонал).

Из общего числа сотрудников, подведомственных управлению культуры администрации города Белгорода, 170 человек прошли курсы повышения квалификации, различные мастер-классы, семинары, а так же курсы, подтверждающие квалификационную категорию.

Из них 121 специалист прошёл обучение на курсах повышения квалификации специалистов в Региональном центре дополнительного профессионального образования Белгородского государственного института искусств и культуры по различным направлениям.

**Во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», Плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры Белгородской области (2013-2018 годы)»** усилия управления культуры администрации города Белгорода и подведомственных ему учреждений были направлены на совершенствование системы оплаты труда работников муниципальных учреждений культуры, ориентированной на достижение конкретных показателей качества и количества оказываемых муниципальных услуг (выполнения работ); создание прозрачного механизма оплаты труда руководителей муниципальных учреждений культуры; развитие кадрового потенциала работников муниципальных учреждений культуры; достижение целевых показателей уровня средней заработной платы отдельных категорий

работников, определенных Указами Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 и от 1 июня 2012 года № 761.

Приказом управления культуры администрации города Белгорода от 23 января 2015 года № 05 утверждены целевые показатели деятельности муниципальных учреждений культуры и их руководителей на 2015 год, порядок проведения оценки целевых показателей эффективности деятельности муниципальных учреждений культуры городского округа «Город Белгород» и их руководителей и состав оценочной комиссии. В число основных показателей деятельности руководителей муниципальных учреждений включены: участие в проектной деятельности, участие в реализации федеральных и государственных программ, грантовая деятельность, рост доходов от оказания платных услуг и иной приносящей доход, деятельности, привлечение спонсорских средств, направление доходов от оказания платных услуг и иной приносящей доход деятельности на выплату заработной платы.

Средняя заработная плата работников муниципальных учреждений культуры в 2015 году составила 18 634 руб. (75,9%). Средняя заработная плата работников муниципальных учреждений дополнительного образования в 2015 году составила 22 736 руб. (85,5%).

Для выполнения Указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 и от 1 июня 2012 года № 761 в 2015 году управлением культуры администрации города Белгорода были проведены следующие мероприятия.

Распоряжением администрации города Белгорода от 8 июля 2015 г. № 750 «О выполнении Указа президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной политики» создана служба материально-технического обеспечения при управлении культуры администрации города Белгорода, в которую переведен обслуживающий и вспомогательный персонал из учреждений культуры города Белгород.

В 2015 году большинство значений целевых показателей развития сферы культуры, определенных распоряжением администрации города Белгорода от 4 октября 2013 г. № 2892 «Об утверждении Плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры города Белгорода» (2013-2018 годы)» достигнуты (таблица 5).

Таблица 5

Достижение целевых показателей, определенных планом мероприятий («дорожной картой») по развитию отрасли «Культура» городского округа «Город Белгород»

№ п/п	Наименование показателя	2013 г.	2014 г.		2015 г.	
		факт	план	факт	план	факт
1.	Численность участников культурно-досуговых мероприятий	714 540	796 808	903 114	835200	907325
2.	Увеличение численности участников культурно-досуговых мероприятий	4,1	4,2	13,3	4,3	10,8
3.	Количество постоянно действующих в течение года клубных формирований	150	157	165	161	167
4.	Увеличение количества постоянно действующих в течение года клубных формирований	11	2,8	5,1	3,4	3,8
5.	Численность участников клубных формирований	3 408	3 654	3 593	3754	3748
6.	Повышение уровня удовлетворенности граждан города Белгорода качеством представления муниципальных услуг в сфере культуры	71,3	74	74	78	78
7.	Количество пользователей муниципальных библиотек, тыс. человек	63,0	62,8	63,3	62,9	63,7
8.	Увеличение количества посещений муниципальных библиотек (тыс. единиц)	470,0	469,6	472,9	470,3	473,0
9.	Увеличение количества документовыдачи, тыс. экземпляров	1255,6	1256,0	1260,2	1256,2	1256,2
10.	Увеличение объема собственных баз данных, тыс. записей	80,63	74,9	87,1	76,9	87,6
11.	Количество библиографических записей, включенных в сводный электронный каталог муниципальных библиотек Белгородской области, тыс. единиц	108 965	108 967	111 956	112 900	113 323

Продолжение таблицы 5

№ п/п	Наименование показателя	2013 г.	2014 г.		2015 г.	
		факт	план	факт	план	факт
12.	Увеличение количества библиографических записей, включенных в сводный электронный каталог муниципальных библиотек Белгородской области, тыс. единиц	11,8	2,7	2,74	2,8	2,81
13	Доля представленных (во всех формах) зрителю музейных предметов в общем количестве музейных предметов основного фонда.	2,3	2,8	3,0	3,3	5,0
14.	Посещаемость учреждений культуры музейного типа	19,6	24,0	26,4	27,8	27,9
15.	Посещаемость учреждений культуры музейного типа на 1000 человек населения	52,3	32	79,76	37	80
17.	Количество выставочных проектов, осуществляемых в учреждениях культуры музейного типа	51	42	55	43	49
18.	Количество посетителей зоопарка	126 787	118 000	147 837	119 000	128 300
19.	Численность животных основной экспозиции зоопарка	445	410	605	410	410

Во всех учреждениях культуры администрации города Белгорода приняты локальные акты по оплате труда работников учреждения, в которых разработаны целевые показатели эффективности деятельности учреждения и их работников, по которым начисляются стимулирующие выплаты. Периодичность рассмотрения и распределения стимулирующих выплат определены каждым учреждением самостоятельно (ежемесячно, ежеквартально, по полугодиям).

В 2015 году **финансирование всех муниципальных учреждений культуры** и учреждений дополнительного образования осуществлялось путем выделения субсидий на выполнение муниципального задания согласно утвержденному плану финансово-хозяйственной деятельности.

Из бюджета городского округа «Город Белгород» на 2015 год было выделено 343 575 тыс. руб., в том числе по отрасли «Культура» – 145 999

тыс. руб., по отрасли «Образование» – 197 576 тыс. руб. В общем объеме расходов по отрасли «Культура» оплата труда с начислениями на выплаты по оплате труда составляет 289 657 тыс. руб. или 84,3 %.

Средняя заработная плата работников муниципальных учреждений культуры в 2015 году составила 18 634 руб. (75,9%). Средняя заработная плата работников муниципальных учреждений дополнительного образования в 2015 году составила 22 736 руб. (85,5%).

План внебюджетных средств по учреждениям культуры и учреждениям дополнительного образования на 2015 год составлял 34 424 тыс. руб. Объем средств от платных услуг и иной приносящей доход деятельности в 2015 году составил 38 644,6 тыс. руб., что превышает плановые показатели на 12 % и показатели 2014 года – 15 %.

Анализ полученных учреждениями средств от иной приносящей доход деятельности показывает, что в 2015 году доход от платных услуг составил 20 674,8 тыс. руб., попечительские средства – 14 471,4 тыс. руб., спонсорские средства – 2 872,6 тыс. руб., арендная плата – 660,7 тыс. руб.

Несмотря на исполнение в 2015 году в целом по отрасли постановления Правительства Белгородской области № 266 от 8 июля 2013 года «О внесении изменений в постановление Правительства Белгородской области от 20 августа 2012 года № 345-пп», в котором даны показатели роста платных услуг учреждений культуры к 2016 году в 1,5 раза по сравнению с 2011 годом, по отдельным учреждениям данный показатель не достигнут (МБУК «Выставочный зал «Родина», МБУК «Белгородская галерея фотоискусства им. В.Собровина», МАУК «Белгородский зоопарк»), что стимулировало работу учреждений по поиску новых форм платных услуг.

В течение 2015 года внесены изменения в каждом учреждении культуры разработаны тарифы на оказание платных услуг, таких как занятия в танцевальных, вокальных кружках, проведение мероприятий, игровых программ как на стационаре, так и на выезде, написание сценариев для

тематических вечеров, конкурсов, концертов, экскурсионное обслуживание, музейные уроки и другие.

Средства от платных услуг и иной приносящей доход деятельности в 2015 году направлялись на выплату заработной платы работникам учреждений культуры – 55 %, работникам учреждений дополнительного образования – 30 %, содержание учреждений – 30 %, прочие расходы, в том числе и участие в конкурсах и фестивалях) – 9% , укрепление материально-технической базы учреждений (приобретение мебели, костюмов, музыкальных инструментов) – 23 %.

В 2015 году на укрепление материально-технической базы муниципальных учреждений из бюджета городского округа «Город Белгород» были выделены средства в размере 2 818 тыс. руб., в том числе: учреждениям дополнительного образования детей – 1 200 тыс. руб., учреждениям культуры – 951 тыс. руб., библиотекам – 667 тыс. руб.

Продолжают решаться вопросы укрепления материально-технической базы учреждений дополнительного образования. На проведение ремонтных работ в 2015 году направлено 1 398 тыс. рублей. Это ремонтные работы канализаций, подготовка систем отопления, ремонтные работы учебных кабинетов, остекление и замена оконных блоков, замена светильников и др. Основная часть работ выполнена в летний период при подготовке учреждений к началу нового учебного года.

В рамках программы «Социальная поддержка отдельных категорий населения» муниципальной программы «Социальная поддержка населения города Белгорода на 2015-2020 годы» израсходовано 306 тыс. руб. (оборудован пандус в Пушкинской библиотеке-музее, библиотеке-филиале № 16, библиотеке-филиале № 20.

В 2015 году расходы в рамках мероприятий, разработанных на основе муниципальных программ, составили 921 тыс. руб.

В 2015 году управлением культуры администрации города Белгорода, подведомственными ему муниципальными учреждениями культуры и

муниципальными учреждениями дополнительного образования подготовлены и зарегистрированы в системе мониторинга проектов и мероприятий на 2016 год федеральной целевой программы «Культура России (2012-2018 годы)» 13 заявок по различным направлениям на общую сумму 15 941,961 тыс.рублей.

**Развитие учреждений дополнительного образования в сфере культуры** осуществлялось в соответствии с подпрограммой «Развитие дополнительного образования детей в сфере культуры» муниципальной программы «Развитие культуры и искусства городского округа «Город Белгород» на 2015-2020 годы», утвержденной постановлением администрации города Белгорода от 6 ноября 2014 г. № 220.

В 2015 году плановые показатели деятельности выполнены учреждениями дополнительного образования в полном объеме.

В 2015 году контингент учащихся музыкальных школ, художественной школы и школы искусств составил 5385 человек, из них 4895 – на бесплатной основе (в соответствии с муниципальным заданием), 490 – на платной основе. Каждым учреждением дополнительного образования разработан перечень и утвержден прейскурант тарифов на платные услуги. Диапазон стоимости занятия для одного учащегося составил:

- групповые занятия: 30-125 рублей;
- индивидуальные занятия: 250-400 рублей.

Число участников школьных, городских, региональных, всероссийских и международных детских и юношеских выставок, фестивалей и конкурсов составило 3876 человек .

В 2015 году Белгород в 10-й раз встречал участников Международного детского конкурса-фестиваля славянской музыки «Гармония». Это более 445 талантливых детей из 37 городов и населенных пунктов России, Украины, Сербии.

Особое место в музыкальной культуре города занимает хоровое искусство. В трех детских музыкальных школах, школе искусств и

музыкально-хоровой школе города создано 24 хоровых коллектива общей численностью 1274 человека.

Попечительским советом по поддержке детского творчества, созданным в соответствии с распоряжением администрации города Белгорода от 15 мая 2014 года № 934 «Об утверждении положения о попечительском совете по поддержке детского творчества в городском округе «Город Белгород», в 2015 году привлечены финансовые средства в объеме 4 335,7 тыс. руб.

В 2015 году при поддержке попечительского совета на средства, привлеченные попечительским советом, были приобретены музыкальные инструменты на общую сумму 714 000 рублей. Для детских творческих коллективов учреждений дополнительного образования приобретены костюмы на сумму 210 000 рублей.

За 2015 год при поддержке попечительского совета были проведены X Международный детский конкурс-фестиваль славянской музыки «Гармония» и Шоткрытый городской фестиваль-конкурс детских хоровых коллективов «Тебе поем, наша Победа!». Финансовую и спонсорскую помощь оказали ООО «Торговый дом Белогорье», ООО «Белые горы».

Средства следующих хозяйствующих субъектов: ООО «БАТС», ЗАО «Гормаш», ООО «Производственная фирма «Ливам», ООО «Литросна», ООО ТК «Магазин путешествий», ООО «Спутник», ООО «ЦИТРОБЕЛ», ООО «АНТАРЕС», ООО «Аврора» были направлены на организацию участия стипендиатов мэра города Белгорода в номинации «Талант» в новогоднем представлении Кремлевского Дворца съездов; учащихся МБУ ДО «Детская музыкальная школа №1 города Белгорода» во Всероссийском фестивале-конкурсе «Славься Отечество!».

**Развитие муниципальных библиотек города Белгорода** осуществлялось в соответствии с подпрограммой «Развитие муниципальных библиотек города Белгорода» муниципальной программы «Развитие культуры и искусства городского округа «Город Белгород» на 2015-2020

годы», утвержденной постановлением администрации города Белгорода от 6 ноября 2014 г. № 220 (в ред. постановления администрации города Белгорода от 27 июля 2015 г. № 89). На текущий момент в ЦБС г. Белгорода 118 сотрудников, из них к основному персоналу относится 110 человек. По сравнению с прошлым годом численность сотрудников уменьшилось на 27%.

В 2015 году пользователями муниципальных библиотек стали 63509 человек, количество посещений – 473459, документовыдача – 1260158 экземпляров. Проведено 2732 общественно значимых мероприятия.

По сравнению с 2014 годом произошло увеличение пользователей на 129 человека, посещения увеличились на 547. Увеличение показателей объясняется активной позицией муниципальных библиотек по рекламе услуг, проведением общественно значимых мероприятий на открытых площадках города, созданием комфортных условий в библиотеках.

Объем библиотечного фонда на конец 2015 года составил 586 623 экземпляров. По сравнению с прошлым годом библиотечный фонд уменьшился на 9 475 экз. Это связано с удорожанием печатной продукции (периодических изданий) на 161%.

На комплектование библиотек было израсходовано 2 884 000 рублей, из них, средства муниципального бюджета – 2 738 000 рублей, федерального бюджета – 117 000 рублей. На подписку и доставку периодических изданий израсходовано 1 058 000 рублей, на приобретение книжной продукции – 1 797 000 рублей.

Новые поступления в 2015 году составили 14 790 экземпляров (книги, мультимедийная продукция, периодические издания), по сравнению с 2014 годом новые поступления уменьшились на 3 641 экз.

Приказом управления культуры администрации города Белгорода от 26 августа 2015 года введены типовые отраслевые нормы труда на работы, выполняемые в МБУК «Централизованная библиотечная система города Белгорода», утвержденные приказом Министерства культуры Российской Федерации от 30 декабря 2014 г. №2477.

В целях совершенствования системы оплаты труда работников МБУК «Централизованная библиотечная система города Белгорода», повышения эффективности (качества) трудовой деятельности и заинтересованности работников в результате своего труда в 2015 году начата работа по введению эффективного контракта: разработано и утверждено Положение об оплате труда работников ЦБС г. Белгорода (приказ от 02 ноября 2015 г. № 115), в котором предусмотрены наименования выплат, размер, условия получения, периодичность, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг, утверждена форма эффективного контракта с работниками ЦБС г. Белгорода. Внедрение эффективного контракта будет осуществляться с 01 февраля 2016 года двумя способами: путем заключения трудового договора с новыми работниками или путем заключения дополнительного соглашения к уже заключенным трудовым договорам, ведется работа по вручению уведомлений работникам о переходе на эффективный контракт.

В 2015 году распоряжением администрация города Белгорода от 7 августа 2015 года № 926 создан Попечительский совет по развитию муниципальных библиотек города Белгорода. Результатом работы по привлечению внебюджетных средств для реализации проектов стало получение благотворительной помощи (78 тыс. рублей) и новая мебель (более 120 единиц) для оснащения модельных библиотек №№ 6, 10.

**Развитие учреждений дополнительного образования в сфере культуры** осуществлялось в соответствии с подпрограммой «Развитие культурно-досуговой деятельности и народного творчества» муниципальной программы «Развитие культуры и искусства городского округа «Город Белгород» на 2015-2020 годы», утвержденной постановлением администрации города Белгорода от 6 ноября 2014 г. № 220.

В 2015 году в целом достигнуты значения целевых показателей развития сферы культуры, определенные распоряжением администрации

города Белгорода от 4 октября 2013 г. № 2892 «Об утверждении Плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры города Белгорода» (2013-2018 годы)» (таблица 3).

Таблица 3

Показатели деятельности культурно-досуговых учреждений в 2015 году

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.		2015 г.	
		план	факт	план	факт
1.	Численность участников культурно-досуговых мероприятий	796808	903114	835200	907325
2.	Увеличение численности участников культурно-досуговых мероприятий	4,2	13,3	4,3	10,8
3.	Количество постоянно действующих в течение года клубных формирований	157	165	161	167
4.	Увеличение количества постоянно действующих в течение года клубных формирований	2,8	5,1	3,4	3,8
5.	Численность участников клубных формирований	3654	3593	3754	3748

В досуговых учреждениях культуры действует 167 клубных формирований, из них 34 творческих коллектива имеют звание «Народный (образцовый) самодеятельный коллектив». В клубных формированиях занимаются 3748 человек.

Клубные формирования в основном работают на бесплатной основе. На 1 культурно-досуговое учреждение приходится в среднем 40 клубных формирований, что почти в 2 раза превосходит средний областной показатель (16,7) и средний показатель по России (18,7).

В течение 2015 года учреждениями культурно-клубного типа проведено 2305 мероприятий, что на 5 % больше, чем в 2014 году. Их посетителями стали 907325 человек.

Проводимые мероприятия позволили существенно увеличить удельный вес населения, участвующего в культурно-досуговых мероприятиях,

проводимых муниципальными учреждениями культуры. В 2015 году это на 13,9 % больше, чем в прошлом году.

**Вопросы популяризации культурного наследия успешно** решают учреждения музейно-выставочного типа. На территории города Белгорода работают МБУК «Белгородская галерея фотоискусства им. В.А.Собровина» и МБУК «Выставочный зал «Родина».

Развитие муниципальных музейно-выставочных учреждений города Белгорода осуществлялось в соответствии с подпрограммой «Сохранение и популяризация культурно-исторического наследия» муниципальной программы «Развитие культуры и искусства городского округа «Город Белгород» на 2015-2020 годы», утвержденной постановлением администрации города Белгорода от 6 ноября 2014 года № 220 (в ред. постановления администрации города Белгорода от 27 июля 2015 года № 89).

МБУК «Белгородская галерея фотоискусства им. В.А. Собровина» организовано 17 стационарных и 24 передвижных (выездных) выставки, 293 общественно-значимых и культурно-образовательных мероприятия, таких как мастер-классы, вечера искусств, творческие встречи, лекции, музейные уроки, что на 2% больше, чем в 2014 году. Число посещений учреждения в 2015 году составило 13830 человек.

МБУК «Выставочный зал «Родина» организовано 32 выставки в помещениях учреждения и 12 выездных выставок, что на 22 % больше чем в предыдущем году, проведено 135 общественно-значимых и культурно-образовательных мероприятия. Число посещений учреждения составило 14100 человек, что на 10 % больше чем в 2014 году.

К сожалению, оба музейно-выставочных учреждения не выполнили целевой показатель «рост доходов от оказания платных услуг и иной приносящей доход деятельности. Данный факт стал стимулом для поиска и внедрения новых форм работы в учреждениях, таких как мастер-классы, вечера искусств, творческие встречи, театрализованные постановки.

Наряду с традиционными формами культурно-образовательной работы в учреждении активно развиваются новые: виртуальная экскурсия и экспозиция, викторина, заседания клубов, интерактивные познавательные и игровые программы и т.д. Фотогалерея организует набирающую популярность игру – «Фотокросс», главной целью которого является создание условий для организации досуга и реализации творческих способностей молодежи. В 2015 году принять участие в сезонных фотокроссах смогли более 130 человек, соревновавшиеся в 20-ти номинациях, и представившие на суд жюри и зрителей более 900 снимков.

К инновационным мероприятиям, проведенным в МБУК «Выставочный зал «Родина» можно отнести неделю читок «Пьесы одного драматурга» с дебютным прочтением произведений Олега Канина. Проект был организован молодежным театром «Спичка».

**Культурное наследие народов Российской Федерации** – это материальные и духовные ценности, созданные в прошлом, значимые для сохранения и развития самобытности Российской Федерации и всех ее народов, их вклада в мировую цивилизацию. На территории города Белгорода расположено более 90 памятных объектов, среди которых объекты культурного наследия, памятные знаки, достопримечательности города, связанные с событиями Великой Отечественной войны, в городе проведен ремонт 32 таких объектов. На эти цели выделено 6,9 млн. рублей из бюджета городского округа «Город Белгород» и внебюджетные средства в объеме более 5 млн. рублей.

Таким образом, можно развитие сфере культуры происходит на фоне следующих проблем:

- неравномерное размещение сети учреждений культуры на территории города;

- 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;

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

Отсутствие решения вышеперечисленных проблем привело к следующим негативным последствиям:

- потере сферой культуры своего стратегического значения для социально-экономического развития города Белгорода;

- снижению привлекательности города как места проживания в связи с оскудением рынка культурно-досуговых и библиотечно-информационных услуг и, как следствие, снижение культурного и творческого потенциала населения, развитие 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.

Таким образом, анализ деятельности управления культуры города Белгорода по предоставлению муниципальных услуг в сфере культуры проведенный во втором разделе исследования позволяет сделать следующие выводы:

1. Исполнительным органом, реализующим государственную политику и организацию предоставления государственных услуг в сфере культуры в городе Белгороде является Управление культуры администрации города Белгорода, которое является отраслевым (функциональным) органом администрации города. Основными задачами Управления являются реализация государственной, региональной, муниципальной политики в области профессионального искусства, киноискусства, музейного дела, народного творчества и традиционной культуры, библиотечного дела; обеспечение государственной охраны, учета, реставрации и популяризации памятников истории и культуры; организация предоставления среднего и высшего профессионального образования в сфере культуры и искусства; организация методического обеспечения дополнительного образования в сфере культуры и искусства; укрепление материально-технической базы учреждений культуры; организация финансового обеспечения развития сферы культуры; реализация государственной кадровой политики в сфере культуры.

2. Управление культуры осуществляет организацию предоставления государственных услуг в сфере культуры в городе Белгороде, к ним относятся: организация предоставления высшего и среднего профессионального образования по специальностям в сфере культуры; организация библиотечного и музейного обслуживания населения; организация и осуществление культурно-досуговой деятельности; организация, постановка и показ спектаклей и т.д..

3. 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.

4. Полученная нами в ходе анализа информация позволила определить ряд проблемных зон в организации работы по предоставлению муниципальных услуг, которые будут рассматриваться как ключевые направления предлагаемого в третьем разделе проекта. Остается ряд факторов, негативно влияющих на качество предоставляемых услуг. Среди них – недостаточно сформированный уровень культурных потребностей населения; несовершенство ресурсной базы сферы культуры и др. Основной проблемой продолжает оставаться неравномерность доступа к культурным благам жителей удаленных территорий. На решение перечисленных проблем направлен проект, представленный в третьем разделе настоящего диплома.

### **РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**

Проведенный во втором разделе настоящего дипломного исследования анализ показал, что в процессе организации предоставления государственных услуг управление культуры мешает ряд проблем:

1. Неравномерная доступность учреждений для жителей – в области сохраняется, а по ряду позиций увеличивается дифференциация в уровне доступа к культурным ценностям по территориальному признаку. Основные материальные и административные ресурсы сферы культуры сосредоточены в областном центре. Населению, проживающему в других районах области, предлагаются культурные услуги меньших объемов и более низкого качества.

2. Отсутствие полноценной широкомасштабной рекламы – многие мероприятия, проводимые учреждениями культуры остаются неизвестными большинству потенциальных потребителей и это при наличии повышенной конкуренции, сложившейся сегодня на рынке досуга и развлечений.

3. Социокультурная инертность населения – занятые своими повседневными делами и проблемами жители области не стремятся к повышению своего культурного уровня.

Все это требует разработки мер по совершенствованию организации предоставления государственных услуг в сфере культуры.

Был проведен анализ сложившейся в регионе и на муниципальном уровне практики организации предоставления государственных услуг культуры, основные направления и достигнутые результаты.

Организация социально-культурной деятельности Белгородской области требует четкого понимания изменения в предпочтениях, спросе на платные услуги и программы, в умении прогнозировать изменения и заранее готовиться к этому, формировать рынок для будущих платных услуг и программ, организовывать в сознании потребителей прямую связь между

решением их проблем и предлагаемыми услугами, программами, их высокими потребительскими свойствами.

Таким образом, можно говорить о недостаточном уровне разработанности и незавершенности отдельных положений управления по вопросам организации предоставления государственных услуг в сфере культуры, которые оказывают сдерживающее влияние на процессы, происходящие в культурной сфере региона.

В Белгородской области на сегодняшний день сложилась противоречивая ситуация. Увеличивается количество услуг культуры, проводится все больше массовых мероприятий, всевозможных выставок и экспозиций, однако число посетителей учреждений культуры увеличивается весьма незначительно, а порой и вовсе остается на одном уровне в течении нескольких лет. И это несмотря на то, что многие учреждения (особенно это касается государственных музеев и библиотек области) регулярно проводят акции по привлечению пользователей. Дома культуры организуют бесплатные концерты, библиотеки предлагают бесплатную запись в рамках всевозможных акций, музеи – скидки на многие выставки и экспозиции и т.д.

Решение этой, актуальной задачи на нынешнем этапе возможно посредством внедрения в практику управления принципов проектного управления. Поэтому, считаем целесообразным реализацию на территории муниципального образования «Город Белгород» и в целом Белгородской области социально-культурного проекта **«Повышение доступности государственных услуг культуры для сельского населения Белгородской области»** (2016-2018 г.г.). Паспорт проекта представлен в Приложении 1 к настоящему дипломному исследованию.

Перед началом обоснования предложенного проекта уместно остановиться на самом понятии проекта, и реализации его в органах государственной власти. Управление проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области осуществляется на основании Постановления Правительства Белгородской области от 31 мая

2010 года №202-пп «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области», а так же в соответствии с проектной технологией, являющейся совокупностью специальных управленческих приемов и инструментов.

Проект – комплекс мероприятий и работ, направленный на достижение определенной цели, ограниченный во времени определенными сроками начала и окончания, выполнение которого имеет однократный (неповторяющийся) характер, реализуемый органами исполнительной власти и государственными органами области, подведомственными организациями, хозяйствующими субъектами с использованием средств областного бюджета и/или федерального бюджета<sup>38</sup>.

*Обоснование проекта.*

Формирование культуры досуга является одной из актуальных проблем современного общества, так как использование свободного времени населением является своеобразным индикатором его культуры, круга духовных потребностей и интересов. Важнейшую роль в организации досуга населения занимают учреждения культуры, основная задача которых заключается в развитии социальной активности и творческого потенциала личности. Однако, само по себе свободное время является лишь условием развития личности. Для того чтобы оно стало действенным ускорителем общественного прогресса, необходимо формировать у всех членов общества соответствующий уровень культуры его использования, отвечающий задачам как современной, так и будущей цивилизации.

Недаром Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года целью государственной

---

<sup>38</sup> Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: Постановление правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

политики в сфере культуры ставит развитие и реализацию культурного и духовного потенциала каждой личности и общества в целом<sup>39</sup>.

Необходимо создать условия для участия граждан в культурной жизни общества независимо от уровня доходов, социального статуса и места проживания, обеспечить доступность культурных благ и услуг для льготных категорий граждан.

В настоящее время неоднородность обеспечения населения области услугами учреждений культуры свидетельствует о том, что города и сельские территории имеют неодинаковую инфраструктуру культуры, посредством которой предоставляются услуги в сфере культуры и искусства различного объема и качества. Такая ситуация порождает неравенство в творческом развитии сельского и городского населения.

Белгородская область имеет богатую историю, славные культурные и духовные ценности, которые бережно сохраняются и приумножаются. В этом большая заслуга государственных учреждений культуры и искусства всего региона и областного центра города Белгорода. Эти учреждения востребованы населением области, но в силу территориальной отдаленности ряда районов от областного центра многие жители не могут воспользоваться культурными достижениями в полной мере.

*Цель проекта* – обеспечение доступности государственных услуг культуры для сельского населения Белгородской области.

*Задачи проекта.*

1. Формирование общедоступного спектра услуг и предложений, в сфере культуры и досуга, с учетом культурных интересов и потребностей различных социально-возрастных групп.

---

<sup>39</sup> Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года: Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. 1662-р (с изм. от 08.08.2014г.). // Справочно-правовая система «Консультант-плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2. Предоставление населению всех территорий области возможности широкого доступа к современным достижениям театрального, музыкального, изобразительного искусства государственными учреждениями культуры области.

3. Создание системы эффективного информирования населения о существующих предложениях в сфере искусства и культуры.

*Целевая группа проекта.* Целевой аудиторией проекта является население муниципальных образований области, как пользователь предоставляемых муниципальных услуг учреждений культуры города Белгорода, население города Белгорода, Управление культуры города Белгорода, учреждения культуры города Белгорода, управление культуры Белгородской области и подведомственные ему учреждения культуры (государственные театры, музеи, филармония), представители районных администраций, руководители органов культуры муниципальных образований.

*Сроки реализации проекта* – 1 год. Подготовка предлагаемых мероприятий, проведение мониторинга, поиск спонсоров, нормативно-правовое закрепление требуют определенного времени. Вместе с тем, подготовка данных организационных мероприятий не требуют более длительного времени, чем предложенный срок реализации проекта.

*Состав мероприятий.*

В целом, проект представляет собой комплекс мероприятий, направленных на достижение каждой из поставленных задач.

1. *Формирование общедоступного спектра услуг и предложений, в сфере культуры и досуга, с учетом культурных интересов и потребностей различных социально-возрастных групп.*

На сегодняшний день значительная доля населения региона ограничена в возможностях беспрепятственного доступа к качественному культурному продукту. Часть жителей испытывает ограничения в силу территориальной

удалённости проживания от областного центра, где сосредоточено большинство учреждений культуры.

Только в областном центре городе Белгороде, Старооскольском, Губкинском городских округах доступны услуги профессиональных театров, современных кинотеатров, филармонии, зоопарков. За пределами городских округов на территориях муниципальных образований существует дефицит данных услуг. Услуги музеев распространены шире – они доступны в 20 муниципальных образованиях.

Одним из возможных направлений работы по достижению территориальной доступности является вариант развития культурных связей центра и районов Белгородской области. Коммуникация «культурные центры – районы области» начинает развиваться в регионе посредством гастролей художественных коллективов, творческих десантов в отдаленные районы, малые города и сельскую местность. Однако многие мероприятия, выставки, концерты, проводимые в областном центре городе Белгороде остаются недоступными жителям отдаленных территорий. В первую очередь речь идет о временных выставках из российских музеев, которые регулярно устраиваются в государственных музеях области, концертных программах артистов филармонии, премьерах спектаклей и других мероприятиях.

В ходе реализации проекта жители отдаленных районов получат возможность организованно посещать подобные мероприятия.

Для решения поставленной задачи в первую очередь будет проведена работа по формированию общедоступного спектра услуг в сфере культуры, с учетом культурных интересов и потребностей различных социально-возрастных групп. Работа в данном направлении будет включать:

1) социологического исследования ценностных ориентаций и досуговых предпочтений различных возрастных категорий населения Белгородской области:

- разработку инструментария социологического исследования;
- распространение анкет по районам области;

- проведение анализа анкетирования;
- подготовка аналитического отчёта.

2) разработка планов мероприятий государственных учреждений культуры расположенных на территории города Белгорода с учётом досуговых предпочтений различных возрастных категорий населения области.

Внедрение системы мониторинга обеспечит установление постоянной обратной связи между Управлением культуры города Белгорода, учреждения культуры города Белгорода, управление культуры Белгородской области и подведомственными ему учреждениями культуры (государственные театры, музеи, филармония), представителями районных администраций, руководителями органов культуры муниципальных образований. Это позволит повысить эффективность и адресность управления культурными процессами, качество оказываемых населению, в том числе сельскому, услуг культуры.

Планируется проводить регулярный мониторинг основных категорий посетителей учреждений культуры города Белгорода с целью выявления потребностей и ожиданий пользователей для уточнения содержания и перечня основных и дополнительных услуг учреждений с последующим целенаправленным обратным воздействием.

*2. Предоставление населению всех территорий области возможности широкого доступа к современным достижениям театрального, музыкального, изобразительного искусства государственными учреждениями культуры области.*

В рамках решения данной задачи планируется организация посещений жителями муниципальных образований государственных учреждений культуры города Белгорода и расположенных на его территории учреждений области. В реализации проекта примут участие:

- ГБУК «Белгородский государственный историко-краеведческий музей»

- ГБУК «Белгородский государственный музей народной культуры»
- ГБУК «Белгородский государственный историко-художественный музей-диорама «Курская битва. Белгородское направление»
- ГБУК «Белгородский государственный художественный музей»
- ГБУК «Белгородский государственный литературный музей»
- ОГАУК «Белгородский государственный академический драматический театр им. М.С.Щепкина»
- ГБУК «Белгородский государственный театр кукол»
- ГБУК «Белгородская государственная филармония».

Данные учреждения обязаны будут ежемесячно предоставлять в управление культуры города Белгорода и Белгородской области планы мероприятий, с указанием стоимости билетов. Услуги будут предоставляться учреждениями культуры на основе частичной оплаты их стоимости. Для детей дошкольного возраста, учащихся, инвалидов, членов многодетных семей, пенсионеров, участников Великой Отечественной войны и локальных войн, ветеранов труда предполагается обслуживание на льготных условиях.

В задачи управления культуры города Белгорода как инициатора и куратора проекта будут входить:

1) Разработка годового плана-графика посещений жителями муниципальных образований области государственных музеев и театров Белгородской области, органного зала Белгородской государственной филармонии.

2) Разработка и внедрение единого паспорта посещений жителями муниципальных образований области государственных музеев и театров Белгородской области, органного зала Белгородской государственной филармонии.

Управление культуры города Белгорода рассылает информацию о проведении мероприятия и сроках. в органы местного самоуправления и учреждения культурно-досугового типа.

Обязанности по информированию жителей муниципальных образований о предстоящих мероприятиях, составлению списков участников мероприятий, сопровождению экскурсионных групп в государственные учреждения культуры Белгородской области будет возложено на районные Дома культуры.

Управления (отделы) культуры администрации районов выступающие кураторами данного проекта в своих муниципальных образованиях являются ответственными за предоставление транспорта, отчитываются о ходе реализации проекта перед управлением культуры Белгородской области (которое в свою очередь информирует Управление культуры города Белгорода) и администрацией муниципального образования.

*3. Создание системы эффективного информирования населения о существующих предложениях в сфере искусства и культуры.*

Для продвижения своих товаров и услуг населению перед учреждениями культуры встает необходимость использовать рекламные коммуникации. С помощью разнообразных вариантов рекламных обращений, направляемых по разным каналам, учреждение культуры передает информацию своим аудиториям. Рекламные обращения учреждения культуры формируют осведомленность о товаре и услугах, предлагаемых им, и мотивируют клиента к спонсорской поддержке, посещению. Кроме того, реклама формирует имидж самого учреждения культуры.

Для эффективного продвижения представленного проекта необходима качественная реклама. Осуществляться она будет с помощью размещения афиш мероприятий на информационных стендах в сельских

домах культуры, на сайтах управления культуры Управление культуры города Белгорода и управления культуры Белгородской области, государственных учреждений культуры области, администраций муниципальных образований. Порядок информирования жителей представлен в Таблице 4.

Не менее важное значение имеет информирование о ходе реализации проекта. Широкое освещение проводимых мероприятий будет способствовать активному продвижению проекта, поиску спонсоров, привлечению дополнительных источников финансирования.

Таблица 4.

Порядок информирования потенциальных потребителей государственных и муниципальных услуг культуры

Способ информирования	Состав размещаемой информации	Частота обновления информации
1. Размещение информации на сайте управления культуры города Белгорода и управления культуры Белгородской области	Наименование муниципального образования – участника мероприятия, наименование мероприятия, дата, время и место проведения, контактные телефоны.	Ежемесячно
2. Размещение информации на сайтах государственных и муниципальных учреждений культуры области	Наименование мероприятия, дата и время проведения, стоимость билетов (с указанием всех льгот), контактные телефоны.	Ежемесячно
3. Размещение информации на сайте Администрации муниципального образования	Наименование мероприятия, дата, время и место проведения, контактные телефоны.	Ежемесячно
4. Размещение афиш на информационных стендах сельских домов культуры	Наименование мероприятия, дата, время и место проведения, контактные телефоны.	Ежемесячно

#### *Планируемые результаты проекта.*

Конечными результатами предлагаемого к реализации проекта будут являться:

- расширение спектра услуг, предоставляемых государственными и муниципальными учреждениями культуры населению на 30%;
- увеличение доли сельского населения, активно участвующего в мероприятиях, проводимых государственными театрами, музеями и концертными учреждениями области до 10%;
- повышение интереса к мероприятиям учреждений культуры как у сельского так и у городского населения увеличение посещаемости за счет распространения абонементной деятельности на 20%;
- увеличение числа посетителей муниципальных музеев на 0,1 % ежегодно;
- увеличение на 1,5 % контингента учащихся детских музыкальных школ и школ искусств в муниципальных образованиях области, принимающих участие в мероприятиях проекта на территории города Белгорода;
- увеличение числа сельских зрителей до 1 посещения киносеанса на 1000 жителей в год;
- рост числа мероприятий, проводимых государственными театрами и концертными учреждениями области в муниципальных образованиях области, в среднем на 3 %;
- формирования позитивного имиджа учреждений культуры и отрасли в целом в глазах населения Белгородской области, при увеличении числа мероприятий, проводимых государственными учреждениями культуры на 30%;
- увеличение доли участия в мероприятиях Проекта площадок Модельных Домов культуры ( в Белгородской области идет активное создание модельных культурно-досуговых учреждений, как эталона учреждения будущего, что подразумевает под собой внедрение новых технологий и форм работы в практику учреждений культуры клубного типа, максимальный охват населения культурно-досуговой деятельностью).

Модельный Дом культуры располагает улучшенными условиями для развития духовных и творческих способностей личности, организации здорового досуга независимо от возраста, социального статуса, образования, национальности, политических убеждений, отношения к религии, сохранения народных культурных традиций и в целом для повышения качества жизни белгородцев) до 16 % от общего числа Домов культуры за период результаты действия проекта;

– увеличение доли участия в мероприятиях Проекта площадок модельных библиотек до 29 % от общего числа библиотек.

*Оценка эффективности проекта.*

Социальный эффект заключается в повышении качества предоставляемых услуг жителям муниципальных образований в сфере культуры.

Показателями эффективности можно считать следующие:

– доля свободного времени населения, занятого потреблением услуг муниципальных учреждений культуры не менее 5%;

– количество посещений учреждений культуры по отношению к уровню предыдущего года, не менее 10%;

– доля внебюджетных источников в общем объеме финансирования сферы культуры районов не более 20%;

– уровень охвата населения в зоне обслуживания учреждения. Показатель услуг оказанных на платной основе не менее 5% от расходных обязательств бюджетов учреждений;

– уровень удовлетворенности работников отрасли культуры своим трудом не менее 70%.

– индекс удовлетворенности населения края качеством и доступностью предоставляемых услуг в сфере культуры (процент от числа опрошенных методом репрезентативного анкетного опроса) – не менее 70%;

- количество новых центров муниципальной и правовой информации – не менее 5-ти;
- количество новых районных и межрайонных корпоративных сетей не менее 2-х;
- число работников культуры, владеющих компьютерной грамотностью – не менее 60%;
- число граждан, пользующихся социально значимой информацией – не менее 40%;
- число работников культуры с высшим образованием – не менее 50%;
- число работников культуры со средним специальным образованием – не менее 45%;
- число работников, ежегодно повышающих квалификацию – не менее 30%;
- количество молодых специалистов в сфере культуры – не менее 30%;
- сокращение движения кадров;
- социальная и творческая активность. Ежегодное проведение не менее 20 областных конкурсов творческого и профессионального мастерства среди сотрудников муниципальных учреждений культуры и не менее 30 областных конкурсов творческого мастерства среди участников самодеятельности;
- проектное управление и маркетинговая деятельность. Наличие к 2018 году у каждого муниципального учреждения культуры информационной страницы в сети Internet, концепции или проекта развития учреждения, реестров сопровождения одарённых детей и талантливой молодёжи, резерва кадров. Наличие публикаций об основной деятельности учреждения в печатных СМИ, не менее 4 в год.

*Ресурсное обеспечение проекта*

Для достижения целей проекта требуется:

- совершенствование нормативного правового обеспечения сферы культуры;
- обеспечение и развитие материально-технической базы учреждений культуры;
- финансовое обеспечение, предполагающее бюджетные расходы, и внебюджетные перечисления (см. Приложение 2).

#### *Оценка рисков внедрения проекта*

Важное значение для успешной реализации проекта имеет прогнозирование возможных рисков, связанных с достижением главной цели проекта, решением его задач и получением запланированных результатов, оценка их масштабов и последствий, а также формирование системы мер по их предотвращению и/или снижению негативного влияния.

Правовые риски связаны с возможными неблагоприятными изменениями соответствующего федерального, регионального и муниципального законодательства, а также длительностью формирования региональной нормативно-правовой базы, необходимой для эффективной реализации проекта. Это может привести к ухудшению условий выполнения мероприятий проекта.

Для минимизации воздействия данной группы рисков планируется на этапе разработки проектов нормативно-правовых актов в сфере культуры привлекать к их обсуждению основные заинтересованные стороны, которые впоследствии должны принять участие в их реализации.

Финансовые риски выражаются в возможном сокращении или прекращении бюджетного финансирования отдельных мероприятий проекта.

Способами ограничения финансовых рисков выступают:

- бюджетное планирование с применением методик оценки эффективности бюджетных расходов;
- тщательный расчёт средств и заблаговременное их размещение в бюджетах учреждений;

- улучшение координации софинансирования мероприятий проекта из регионального и муниципального бюджетов;
- поиск и привлечение альтернативных источников финансирования.

Административные риски связаны с неэффективным управлением реализацией проекта, что может повлечь за собой нарушение планируемых сроков реализации, невыполнение цели и задач, недостижение целевых значений показателей, снижение эффективности использования ресурсов и качества выполнения мероприятий проекта.

Основными условиями снижения административных рисков являются:

- повышение эффективности взаимодействия участников реализации проекта;
- проведение систематического мониторинга и аудита результативности реализации проекта;
- информирование населения и открытая публикация данных о ходе реализации проекта;
- своевременная корректировка мероприятий.

Существенные неуправляемые риски могут быть обусловлены возможным негативным влиянием ряда факторов политического, социального, экономического и операционного характера.

В случае воздействия каких-либо из указанных выше факторов планируется осуществление оценки масштабов и последствий действия данных факторов, их влияния на достижение главной цели, решение задач проекта и получение запланированных результатов, проведение соответствующего уточнения проекта.

Таким образом, работа над разработкой проекта позволяет сделать следующие выводы:

1. Управление культуры осуществляет организацию предоставления государственных услуг в сфере культуры в городе Белгороде и все

Белгородской области, однако уровень разработанности недостаточен и отмечается незавершенность отдельных положений управления по вопросам организации предоставления государственных и муниципальных услуг в сфере культуры, которые оказывают сдерживающее влияние на процессы, происходящие в культурной сфере региона.

2. Решение актуальной задачи организации предоставления услуг в сфере культуры в муниципальном образовании «Город Белгород» Белгородской области на нынешнем этапе возможно посредством внедрения в практику управления принципов проектного управления, нами предлагается к реализации проект «Совершенствование организации предоставления муниципальных услуг культуры для жителей Белгородской области», который нацелен на решении задач повышения качества жизни населения области, определяет необходимость сохранения и развития единого культурного и информационного пространства на всей территории области путем создания условий для обеспечения доступа жителей сельских территорий к культурным ценностям, права на свободу творчества и пользование учреждениями культуры.

3. В части мероприятий Проект, рассчитанный на краткосрочную перспективу реализации, предполагает: формирование общедоступного спектра услуг и предложений, в сфере культуры и досуга, с учетом культурных интересов и потребностей различных социально-возрастных групп; предоставление населению всех территорий области возможности широкого доступа к современным достижениям театрального, музыкального, изобразительного искусства государственными учреждениями культуры области посредством организация посещений жителями муниципальных образований государственных учреждений культуры области; создание системы эффективного информирования населения о существующих предложениях в сфере искусства и культуры.

В качестве основных рисков реализации проекта видятся правовые риски, связанные с возможными неблагоприятными изменениями соответствующего законодательства; финансовые риски, выражающиеся в возможном сокращении или прекращении бюджетного финансирования отдельных мероприятий проекта; административные риски, связанные с угрозой неэффективного управления реализацией проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы, главной целью которой является разработка предложений по совершенствованию организации предоставления муниципальных услуг в сфере культуры в городе Белгороде, были поставлены и решены следующие задачи.

В теоретической части выпускной квалификационной работы были изучены теоретические аспекты организации предоставления муниципальных услуг в сфере культуры, а именно: сущность и содержание культурной политики муниципальных органов власти; особенности законодательного регулирования в области культуры, касающиеся организации предоставления услуг, как на государственном так и на муниципальных уровнях; организация управления деятельностью учреждений культуры по вопросам предоставления населению услуг культуры.

Были сделаны следующие выводы. Организация предоставления муниципальных услуг в сфере культуры требует соответствующих управленческих институтов, способных от имени государства управлять этим процессом. На федеральном уровне управление сферой культуры осуществляет Министерство культуры. Органы власти субъектов Российской Федерации, участвуя в определении региональной культурной политики, организуют предоставление государственных услуг, свою очередь на муниципальном уровне Управление культуры города через свои учреждения, являются непосредственными исполнителями предоставления муниципальных услуг населению.

На основе анализа имеющихся определений понятия «муниципальная услуга» было проработано определение понятия «муниципальная услуга в сфере культуры». Итак, муниципальные услуги в сфере культуры, это деятельность муниципальных учреждений культуры, осуществляемая в соответствии с муниципальным заданием полностью или частично за счет

средств соответствующего бюджета и направленная на удовлетворение потребностей отдельных граждан, групп граждан, населения в целом.

В ходе исследования была проанализирована деятельность управления культуры города Белгорода. Подробное изучение деятельности Управления позволило нам выявить основные особенности организации предоставления государственных и муниципальных услуг культуры населению области. На сегодняшний день проводится большая работа по изучению удовлетворенности населения качеством предоставляемых государственных и муниципальных услуг в сфере культуры. Основными источниками получения такой информации являются опросы населения; проведение контрольных мероприятий по проверке соответствия качества фактически предоставляемых государственных услуг стандартам качества; сплошное наблюдение за соответствием качества фактически предоставляемых государственных услуг стандартам качества; обращения граждан, которые могут поступать в устной, письменной, электронной формах и в форме заявлений, жалоб и предложений, зафиксированных в книге обращений.

Начиная с 2013 года в городе Белгороде и муниципальных образованиях Белгородской области проводится ежегодный мониторинг по проблеме удовлетворенности качеством и доступностью услуг культуры, предоставляемых населению учреждениями культуры муниципальных районов и городских округов области.

В ходе проведенного мониторинга были выявлены причины, негативно влияющие на качество предоставляемых услуг культуры. Основной причиной на сегодняшний день продолжает оставаться территориальная удаленность основных учреждений культуры от потенциальных потребителей услуг. Государственные учреждения культуры востребованы населением области, но в силу территориальной отдаленности ряда районов от областного центра города Белгорода многие жители не могут воспользоваться культурными достижениями в полной мере.

В то же время, ключевой проблемой сложившихся на данный момент тенденций в государственных и муниципальных учреждениях культуры города Белгорода является отставание системы организации культурной деятельности от изменившихся характеристик социума, которое определяется отсутствием мониторинга новых потребностей населения в сфере культуры и досуга, отсутствием согласованных основными субъектами сферы культуры стратегических приоритетов, устаревшим материально–техническим уровнем и рядом других проблем.

Сокращение неравенства в доступе населения жителей области к государственным и муниципальным услугам культуры муниципального центра города Белгорода является одной из важнейших задач, на решение которой направлен представленный в выпускном квалификационном исследовании проект «Повышение доступности услуг культуры для жителей Белгородской области» (2014-2015 г.г.).

Проект планируется реализовать в течение одного года. За данный период планируется охватить государственными и муниципальными услугами культуры более 30 тысяч жителей сельских территорий Белгородской области. В проекте примут участие все муниципальные районы и городские округа Белгородской области, а также основные государственные учреждения культуры города Белгорода.

Реализация проекта позволит увеличить количество посещений государственных и муниципальных учреждений культуры областного центра города Белгорода и расширить спектр предоставляемых ими услуг; увеличить долю сельского населения, активно участвующего в мероприятиях, проводимых государственными учреждениями культуры; улучшить качество жизни жителей Белгородской области за счет обеспечения больших возможностей доступа к информации и культурным ценностям и т.д.

Таким образом, можно дать ряд рекомендаций. Управлению культуры города Белгорода необходимо:

1. Осуществить мероприятия, направленные на модернизацию сети учреждений культуры в соответствии с разграничением полномочий всех уровней власти, обеспечить разработку нормативной правовой и методической базы, регуливающей преобразование инфраструктуры отрасли и системы ее управления.

2. Разработать номенклатуру государственных и муниципальных услуг в области культуры и модельные стандарты инфраструктуры отрасли на селе, которые должны предусматривать оптимизацию действующей сети организаций культуры путем создания многофункциональных учреждений (социально-культурные центры, культурно-спортивные комплексы); создания передвижных систем обслуживания (автоклубы, библиобусы); технического переоснащения объектов культуры; совершенствования системы материального стимулирования специалистов.

3. Совершенствовать качество оказания услуг в области культуры и расширять круг их предоставления путем разработки стандартов и критериев оценки качества оказания услуг в области культуры; обеспечения равных условий доступа различных групп граждан к услугам в области культуры, в том числе малообеспеченных групп населения и иных категорий граждан, нуждающихся в социальной поддержке; разработки мер по привлечению талантливой и профессионально подготовленной молодежи для работы в отрасли, что позволит расширить спектр и улучшить качество оказания услуг в области культуры, ускорить внедрение инновационных методов работы; модернизации системы повышения квалификации специалистов, в том числе путем внесения изменений в соответствующие нормативные правовые акты и разработки стандартов требований к персоналу.

4. Разработать план-график проведения мониторинга досуговых предпочтений граждан и на его основе разрабатывать планы мероприятий государственных учреждений культуры.

5. Систематически изучать опыт соседних регионов, в том числе организовывать регулярные семинары по обмену опытом о внедрении

инновационных технологий и новых форм организации предоставления государственных услуг в сфере культуры.

6. Совместно с Институтом управления НИУ «БелГУ», кафедрой социальных технологий провести исследование и изучить потребности сотрудников управлений (отделов) культуры муниципальных образований и государственных гражданских служащих, реализующих государственную культурную политику организовать курсы повышения квалификации и переподготовки по организации предоставления государственных услуг в сфере культуры в рамках проектного управления.

7. Продолжить разработку территориальных программ развития различных сфер культурной деятельности, а также концепций развития той или иной области культуры, программы сохранения и развития культуры и искусства; укрепления материально-технической базы учреждений культуры; развития информационной сети образовательно-культурной сферы.

Помимо этого, современные экономические условия требуют от органов управления отраслью, государственных и муниципальных учреждений культуры, существенной перестройки деятельности и социально-экономического поведения: освоения технологий социального продвижения своего продукта, внедрения новых форм работы, привлечения внебюджетных средств и фандрайзинга, оптимизации затрат, внедрения эффективных форм управления.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года (в ред. от 21.07.2014 г.) [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 15. – Ст. 1691.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 31 июля 1998 г. №145-ФЗ (ред. от 28.12.2013 г., с изм.) [Электронный ресурс]. – // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион.вып. Белгородская область».
3. Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 06 октября 1999 г. № 184-ФЗ (ред. от 02.06.2016 г.) // Справочно-правовая система «Консультант плюс». Информ. Банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».
4. О внесении изменений в Федеральный закон «О библиотечном деле» [Электронный ресурс]: федер. закон от 3 июня 2009 г. № 119-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант плюс». Информ. Банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».
5. О внесении изменений в Федеральный закон «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» [Текст]: федер. закон от 23 февраля 2011 г. №19-ФЗ // Российская газета. – 2011. – 25 февраля.
6. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601. // Справочно-правовая система «Консультант плюс» «Версия Проф». Раздел «Законодательство».
7. О культуре в Российской Федерации [Текст]: проект федер. закона // Российская газета. – 2011. – 26 октября.

8. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 30.03.2015 г.) // Справочно-правовая система «Консультант плюс». Информ. Банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

9. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг [Электронный ресурс]: федер. закон от 27 июня 2010 г. № 210-ФЗ. // Справочно-правовая система «Консультант плюс». Информ. Банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

10. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием разграничения полномочий: федер. закон от 29 декабря 2006 г. №258-ФЗ (ред. от 30.11.2011г.) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант плюс». Информ. Банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

11. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений [Электронный ресурс]: федер. закон от 8 мая 2010 г. №83-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант плюс». Информ. Банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

12. О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ (в ред. от 21.11.2011 г.) / [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант плюс». Информ. Банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

13. О федеральной целевой программе «Культура России (2012–2018)» [Текст]: Постановление Правительства Российской Федерации от 3 марта 2012 г. № 186-пп // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 13. – Ст. 1516.

14. Положение о Министерстве культуры Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 20 июля 2011 г. № 590. // Справочно-правовая система «Консультант плюс». Информ. Банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».
15. Методические указания по реализации вопросов местного значения в сфере культуры городских и сельских поселений, муниципальных районов: утв. приказом Министерства культуры РФ от 25 мая 2006г. № 229. Документ опубликован не был. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион.вып. Белгородская область».
16. Концепция проектирования социально-культурных кластеров в муниципальных образованиях Белгородской области на 2012-2017 годы, от 21 ноября 2011 г. № 423-пп: Постановление Правительства Белгородской области // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион.вып. Белгородская область».
17. Об областной целевой программе «Развитие сельской культуры в Белгородской области на 2009-2014 годы» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 15 сентября 2008 г. № 216-пп // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион.вып. Белгородская область».
18. Об утверждении «Стратегии развития сферы культуры Белгородской области на 2013–2017 годы» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 24 декабря 2012 г. № 563-пп. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион.вып. Белгородская область».
19. Об утверждении административного регламента предоставления муниципальной услуги «Предоставление информации о времени и месте проведения культурно-досуговых мероприятий» культурно-досуговыми учреждениями городского округа «Город Белгород» [Электронный

ресурс]: Постановление администрации города Белгорода от 10 сентября 2012 г. № 169 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион.вып. Белгородская область».

20. Об утверждении административного регламента предоставления муниципальной услуги Организация библиотечного обслуживания населения [Электронный ресурс]: Постановление администрации города Белгорода от 04 декабря 2012 г. № 242 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион.вып. Белгородская область».

21. Об утверждении Положения об управлении культуры администрации города Белгорода [Электронный ресурс]: Решение Совета депутатов города Белгорода от 26 сентября 2006г. № 342 (ред. от 29.03.2011г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион.вып. Белгородская область».

22. Об утверждении Стратегии развития города Белгорода до 2025 года и плана мероприятий органов местного самоуправления по реализации Стратегии развития города Белгорода до 2025 года на 2012 - 2016 годы [Электронный ресурс]: Решение Совета депутатов г. Белгорода от 30 января 2007г. № 413 (ред. от 26.02.2015г.)// Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион.вып. Белгородская область».

23. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион.вып. Белгородская область».

24. План мероприятий «дорожная карта»: Изменения, направленные на повышение эффективности сферы культуры города Белгорода (2013-

- 2018 годы): утвержденном распоряжением администрации города Белгорода от 04 октября 2013 г. № 2892. [Электронный ресурс] //Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион.вып. Белгородская область».
25. Положение об управлении культуры Белгородской области [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Белгородской области от 28 июля 2006 г. № 90-рп. (ред. от 21.01.2013г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион.вып. Белгородская область».
26. Абанкина, Т.В. Креативная экономика и финансирование культуры: проблемы и перспективы в условиях кризиса [Текст] / Т.В. Абанкина: XI международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: сб. ст. в 3 кн. – М. : Высш. шк. экономики, 2011. – С. 337-346.
27. Абанкина, Т.В. Экономика желаний в современной «цивилизации досуга» [Текст] / Т.В. Абанкина // Отечественные записки. – 2012. – № 4. – С. 115-123.
28. Анимица, Е.Г. Основы местного самоуправления [Текст] / А.Т. Тертышны, Е.Г. Анимица. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 208 с.
29. Апостолова, Т. М. Социальная политика Российской Федерации и правовой механизм ее реализации [Текст] / Т.М. Апостолова. – М.: Владос, 2013. – 478 с.
30. Астафьева, О.Н. Культурная политика государства: вопросы о реально существующим и потенциально возможном [Текст] / О.Н. Астафьева // Государственная служба. – 2011. – № 3. – С. 45-56.
31. Ахинов, Г. А. Совершенствование управления сферой культуры [Текст] / Г. А. Ахинов // Вестник БИСТ. – 2010. – №2 (2). – С. 53-62.
32. Бочарова, Н.И. Организация досуга детей в семье. [Текст]/ Н.И. Бочарова. – М.: Академия, 2013. – 201 с.

33. Бирженюк, Г.М. Основы региональной культурной политики и формирование культурно-досуговых программ: монография [Текст] / Г.М. Бирженюк, А.П. Марков. – СПб.: Питер, 2010. – 128 с.
34. Востряков, Л.Е. Региональные управленческие отношения в сфере культуры: поиск новой управленческой парадигмы. Монография [Текст] / Л.Е. Востряков. – М.: Институт социологии РАН, 1996. – 112
35. Гнедовский, С. Культурная индустрия и управление развитием [Текст] / С. Гнедовский // «600 паралель», – 2013 – № 4. – 66-85.
36. Головина, Г.В. Культура досуга как условие адекватного развития личности // Аналитика культурологи. – 2011. – № 1 – С.77-83.
37. Дымникова, А.И. Практика фандрейзинга в учреждениях культуры [Текст] / А.И. Дымникова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2013. – №1.
38. Бутенко, И.А. Качество свободного времени у богатых и бедных [Текст] / И.А. Бутенко // Социологические исследования. – 2011. – № 7. – С. 110-115.
39. Бутенко, И.А. Подростки: чтение и использование компьютера [Текст] / И. А. Бутенко // Социологические исследования. – 2012. – № 12. – С. 74-78.
40. Вишняк, А.И. Культура молодежного досуга [Текст] / А.И. Вишняк. – Киев: Изд-во Высшая школа, 2012. – 205 с.
41. Выготский, А.С. Проблемы современной молодёжи [Текст] / А.С. Выготский. – М.: Изд-во Нева, 2012. – 341 с.
42. Горбатова, И.И. Деятельность клубов [Текст] / И. И. Горбатова // Аналитический обзор. – 2014. – № 10. – С. 35-47.
43. Грушин, Б.В. Творческий потенциал свободного времени [Текст] / Б.В. Грушин. – М.: Изд-во Конус, 2012. – 361 с.
44. Данилова, А.Н. Социологическая энциклопедия [Текст] / А.Н. Данилова. – М.: Изд-во БелЭн, 2013. – 384 с.

45. Демченко, А.Е. Возможности российского досуга [Текст] / А.Е. Демченко. – М.: Изд-во Нева, 2015. – 113 с.
46. Демченко, А.Е. Некоторые проблемы современного развития культурно-досуговой деятельности и народного творчества [Текст] / А.Е. Демченко // Культура и народное творчество. – 2014. – № 9. – С. 49-56.
47. Дискин, И.Е. Культура. Стратегия социально-экономического развития [Текст] / И.Е. Дискин. – М.: Изд-во Экономика, 2012. – 107 с.
48. Дробинская, Е.И. Свободное время и развитие личности [Текст] / Е.И. Дробинская. – СПб.: Изд-во Вече, 2013. – 142 с.
49. Есаков, В.А. Характер, цели, задачи и методы управления отраслью культуры в современных условиях [Текст] / В.А. Есаков // Вопросы культурологии. – 2013. – №7. – С. 52-60.
50. Зеленская, Т.М. Социальная сфера как интегративный фактор здоровья населения [Текст] / Т.М. Зеленская. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. – 136 с.
51. Зендриков, Ю.М. Социокультурная сфера: проблемы и опыт реформирования [Текст] / Ю.М. Зендриков // Инновации в общественной сфере. – 2013. – Т.34. – С. 24-31.
52. Зотов, В.Б. Система муниципального управления в схемах [Текст] / В.Б. Зотов. – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 256 с.
53. Зуев, С.Э. Культура в контексте развития [Текст] / С.Э. Зуев // Вопросы методологии, 1991 – № 2. – С. 21-27.
54. Зуева, Г.Л. Аналитический доклад «Об итогах работы управления культуры Белгородской области, государственных учреждений культуры и искусства, органов культуры муниципальных образований области в 2013 году» [Электронный ресурс] / Г.Л. Зуева // Управление культуры Белгородской области: [сайт]. – Белгород, 2014. – Режим доступа: <http://www.belkult.ru/i№fo/articles>

55. Каменец, А.В. Теоретические основания государственной культурной политики [Текст] / А.В. Каменец // Обсерватория культуры. – 2015. – № 2. – 32-36.
56. Карпухин, О.И. Управление в культуре: проблемы функционирования и совершенствования [Текст] / О.И. Карпухин // Соц.-полит. журнал. – 2011. – № 2. – С. 26-39.
57. Одинг, Н.Ю. Культура, институты и экономическое поведение в России [Текст] / Н.Ю. Одинг, Л.И. Савулькин // Журнал институциональных исследований. – 2012. – № 4. – С. 60-72.
58. Потапов, Л. Социальная политика и саморазвитие региона [Текст] / Л. Потапов // Экономист. – 2013. – № 1. – С. 21-23.
59. Роик, В. Реформа льгот не снимает с повестки дня вопрос о модернизации системы доходов населения [Текст] / В. Роик // Человек и труд. – 2014. – № 9. – С. 54.
60. Смирнов, И.Т. Обновление культуры: проблемы и перспективы [Текст] / И.Т. Смирнов. – М.: «РАУ», 2015. – 149 с.
61. Стратегия развития сферы культуры Белгородской области на 2013-2017 годы утверждена постановлением Правительства Белгородской области от 24 декабря 2012 года № 563-пп [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион.вып. Белгородская область».
62. Флиер, А.Я. Культурные процессы [Текст] / А.Я. Флиер. – М.: Слово, 2015. – 122 с.
63. Шарков, Ф.И. Основы региональной социальной политики [Текст] / Ф.И. Шарков. – М. : Наука, 2012. – 256 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### Паспорт проекта

«Повышение доступности государственных услуг культуры для сельского населения Белгородской области»

<b>Цель проекта</b>	Повышение доступности государственных услуг культуры для сельского населения Белгородской области
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<p>1. Формирование общедоступного спектра услуг и предложений, в сфере культуры и досуга, с учетом культурных интересов и потребностей различных социально-возрастных групп.</p> <p>2. Предоставление населению всех территорий области возможности широкого доступа к современным достижениям театрального, музыкального, изобразительного искусства государственными учреждениями культуры области посредством организация посещений жителями муниципальных образований государственных учреждений культуры области:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ГБУК «Белгородский государственный историко-краеведческий музей»</li> <li>-ГБУК «Белгородский государственный музей народной культуры»</li> <li>-ГБУК «Белгородский государственный историко-художественный музей-диорама «Курская битва. Белгородское направление»</li> <li>-ГБУК «Белгородский государственный художественный музей»</li> <li>-ГБУК «Белгородский государственный литературный музей»</li> <li>-ГАУК «Белгородский государственный академический драматический театр им.М.С.Щепкина»</li> <li>-ГБУК «Белгородский государственный театр кукол»</li> <li>-ГБУК «Белгородская государственная филармония»</li> </ul> <p>3. Создание системы эффективного информирования населения о существующих предложениях в сфере искусства и культуры.</p>
<b>Результаты проекта</b>	<p>Конечными результатами предлагаемого к реализации проекта будут являться:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– расширение спектра услуг, предоставляемых государственными и муниципальными учреждениями культуры населению на 30%;</li> <li>– увеличение доли сельского населения, активно участвующего в мероприятиях, проводимых государственными театрами, музеями и концертными учреждениями области до 10%;</li> <li>– повышение интереса к мероприятиям учреждений культуры как у сельского так и у городского населения увеличение посещаемости за счет распространения абонементной деятельности на 20%;</li> <li>– увеличение числа посетителей муниципальных музеев на 0,1 % ежегодно;</li> <li>– увеличение на 1,5 % контингента учащихся детских музыкальных школ и школ искусств в муниципальных образованиях области, принимающих участие в мероприятиях проекта ан территории города Белгорода;</li> <li>– увеличение числа сельских зрителей до 1 посещения киносеанса на 1000 жителей в год;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост числа мероприятий, проводимых государственными театрами и концертными учреждениями области в муниципальных образованиях области, в среднем на 3 %;</li> <li>– формирования позитивного имиджа учреждений культуры и отрасли в целом в глазах населения Белгородской области, при увеличении числа мероприятий, проводимых государственными учреждениями культуры на 30%;</li> <li>– увеличение доли участия в мероприятиях Проекта площадок Модельных Домов до 16 % от общего числа Домов культуры за период результаты действия проекта;</li> <li>– увеличение доли участия в мероприятиях Проекта площадок модельных библиотек до 29 % от общего числа библиотек.</li> </ul> <p><b>1. Правовые.</b> Связаны с возможными неблагоприятными изменениями соответствующего федерального, регионального и муниципального законодательства, а также длительностью формирования региональной нормативно-правовой базы, необходимой для эффективной реализации проекта. Это может привести к ухудшению условий выполнения мероприятий проекта.</p> <p><b>2. Финансовые.</b> Среди ожидаемых последствий наступления данного риска можно выделить: недостижение цели проекта, удлинение сроков проекта. В случае возникновения риска возможны следующие действия: рассмотрение возможности адаптации проекта под новый порядок, изменение плана проекта/закрытие проекта, привлечение средств из внебюджетных источников.</p> <p><b>3. Административные.</b> Связаны с неэффективным управлением реализацией проекта, что может повлечь за собой нарушение планируемых сроков реализации, невыполнение цели и задач, недостижение целевых значений показателей, снижение эффективности использования ресурсов и качества выполнения мероприятий проекта.</p> <p><b>4. Неуправляемые риски</b> могут быть обусловлены возможным негативным влиянием ряда факторов политического, социального, экономического и операционного характера</p>
<p><b>Пользователи результата проекта</b></p>	<p>1. Население муниципальных образований области, как пользователь предоставляемых муниципальных услуг учреждений культуры города Белгорода;</p> <p>2. Население города Белгорода;</p> <p>3. Непосредственные исполнители проектных мероприятий: управление культуры города Белгорода и управление культуры Белгородской области и подведомственные ему учреждения культуры (государственные театры, музеи, филармония);</p> <p>4. Представители районных администраций, руководители органов культуры муниципальных образований.</p>

### Бюджетное финансирование проекта

Код задачи	Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Бюджетные источники финансирования			Внебюджетные источники финансирования			
			Федеральный бюджет	Областной бюджет	Местный бюджет	Средства инвестора	Средства хоз. субъекта	Заемные средства	Прочие
1.	<p><b>Формирование общедоступного спектра услуг и предложений, в сфере культуры и досуга, с учетом культурных интересов и потребностей различных социально-возрастных групп.</b></p> <p>1. организация социологического исследования ценностных ориентаций и досуговых предпочтений различных возрастных категорий населения; разработка инструментария социологического исследования; распространение</p>	100,00	0,00	0,00	100,0	0,00	0,00	0,00	0,00

Код задачи	Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Бюджетные источники финансирования			Внебюджетные источники финансирования			
	<p>анкет по районам области; проведение анализа анкетирования; подготовка аналитического отчёта. 2.разработка планов мероприятий государственных учреждений культуры расположенных на территории города Белгорода с учётом досуговых предпочтений различных возрастных категорий населения области.</p>								
2.	<p><b>Предоставление населению всех территорий области возможности широкого доступа к современным достижениям театрального, музыкального, изобразительного искусства</b></p>	20,00			20,00				

Код задачи	Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Бюджетные источники финансирования			Внебюджетные источники финансирования			
	<p>государственными учреждениями культуры области.</p> <p>1. Разработка годового плана-графика посещений жителями муниципальных образований области государственных музеев и театров Белгородской области, органного зала Белгородской государственной филармонии.</p> <p>2. Разработка и внедрение единого паспорта посещений жителями муниципальных образований области государственных музеев и театров Белгородской области, органного зала Белгородской государственной филармонии.</p>								
3	<b>Создание системы</b>	100,00			30,00				70,0

Код задачи	Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Бюджетные источники финансирования			Внебюджетные источники финансирования			
	<b>эффективного информирования населения о существующих предложениях в сфере искусства и культуры.</b> 1.Размещение информации на сайте управления культуры города Белгорода и управления культуры Белгородской области 2.Размещение информации на сайтах государственных и муниципальных учреждений культуры области 3.Размещение информации на сайте Администрации муниципального образования 4. Размещение афиш на информационных стендах сельских домов культуры								70,0
4.	<b>Обучение муниципальных служащих с</b>	170,00	0,00	0,00	170,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Код задачи	Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Бюджетные источники финансирования			Внебюджетные источники финансирования			
	целью развития их компетентности в области проектного управления								
5.	Организация практических семинаров по управлению проектной деятельностью	20,00	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Итого:</b>		<b>410,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>340,0</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>70,0</b>