МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)

Факультет «Экономика и управление»

Кафедра «Экономическая теория, мировая и региональная экономика»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

_____ / В.С. Антонюк /

«10» июня 2016 г.

Управление развитием сферы культуры муниципального образования (на примере Нязепетровского муниципального района Челябинской области)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 080101.65. 2016. 446. ВКР

Руководитель, ст.пр.кафедры ЭТМиРЭ

_____ / В.В.Погонин /

«10» 06 2016 г.

Автор

студент группы ЗЭиУ – 446

_____ / В.В.Гаврилов /

«10» 06 2016 г.

Нормоконтролер, доцент, к.э.н.

_____ / А.В.Резепин /

«10» 06 2016 г.

Челябинск 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Факультет «Экономика и управление»
Кафедра «Экономическая теория, мировая и региональная экономика»
Специальность 080100 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ В.С. Антонюк
«10» июня 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента группы ЗЭУ-446

Гаврилова Виктора Владимировича

1. Тема проекта Управление развитием сферы культуры муниципального образования (на примере Нязепетровского муниципального района Челябинской области) утверждена приказом по университету от «15» апреля 2016 г. № 661.
2. Срок сдачи студентом законченной работы «08» июня 2016 г.
3. Исходные данные к проекту

Литература по теории управления сферой культуры, данные бухгалтерской отчетности и статистической отчетности Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района.

4. Перечень вопросов, подлежащих разработке

1 Теоретические основы управления развитием сферы культуры.

1.1 Содержание, формы, принципы и особенности управления развитием сферы культуры.

1.2 Зарубежный и отечественный опыт управления развитием сферы культуры.

1.3 Методика оценки управления развитием сферы культуры.

2 Анализ управления развитием сферы культуры на примере Нязепетровского муниципального района.

2.1 Анализ финансовых показателей эффективности управления сферой культуры Нязепетровского муниципального района.

2.2 Анализ частных показателей эффективности управления сферой культуры Нязепетровского муниципального района.

2.3 Проблемы функционирования и развития сферы культуры в Нязепетровском муниципальном районе.

3 Разработка рекомендаций по управлению развитием сферы культуры в Нязепетровском муниципальном районе.

3.1 Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления развитием сферы культуры.

3.2 Оценка эффективности предложенного мероприятия.

5. Иллюстративный материал

1 Особенности управления развитием сферы культуры.

2 Зарубежный и отечественный опыт управления развитием сферы культуры.

3 Алгоритм оценки управления развитием сферы культуры на муниципальном уровне.

4 Анализ объёма финансирования учреждений культуры Нязепетровского муниципального района за период 2011-2015 годы.

5 Анализ структуры доходов и расходов за 2015 год.

6 Анализ затрат на услуги культуры в Нязепетровском муниципальном районе за период 2013-2015 годы.

7 Анализ платных услуг и уровня средней заработной платы работников культуры Нязепетровского муниципального района за период 2011-2015 годы.

8 Анализ частных показателей эффективности управления сферой культуры (охват населения клубными формированиями и художественно-эстетическим образованием).

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование этапов дипломного проекта	Срок выполнения этапов проекта	Отметка о выполнении
1	Введение	30.05.16	
2	I глава (Теоретическая часть)	02.06.16	
3	II глава (Практическая часть)	04.06.16	
4	III глава (Проектная часть)	06.06.16	
5	Заключение	07.06.16	
6	Оформление проекта	08.06.16	
7	Направление на рецензию	08.06.16	
8	Защита проекта	17.06.16	

Заведующий кафедрой _____ В.С. Антонюк

Руководитель проекта _____ В.В.Погонин

Студент _____ В.В.Гаврилов

АННОТАЦИЯ

Гаврилов В.В. Управление развитием сферы культуры муниципального образования (на примере Нязепетровского муниципального района Челябинской области). – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-446, 65 с., 10 ил., 2 табл., библиогр. список – 51 наим., 4 прил., 12 л. плакатов ф. А4.

Объект выпускной квалификационной работы – общественные отношения, регулирующие управление развитием сферы культуры.

Предмет работы – экономические и социальные отношения Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района Челябинской области по поводу управления развитием сферы культуры, разрешения имеющихся проблем.

В выпускной квалификационной работе изучены теоретические аспекты управления развитием сферы культуры, формы и принципы управления, особенности управления в сфере культуры, проведен анализ эффективности управления развитием культуры в Нязепетровском муниципальном районе, выявлены проблемы и разработаны рекомендации по повышению эффективности управления сферой культуры, определены перспективы её развития.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут применяться Отделом культуры администрации Нязепетровского муниципального района при управлении учреждениями культуры.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ……..…….. 7
1.1 Содержание, формы и принципы управления …….……..... 7
1.2 Особенности управления сферой культуры……...……. 15
1.3 Методика оценки управления развитием сферы культуры…… 23
2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛА КУЛЬТУРЫ АДМИНИСТРАЦИИ НЯЗЕПЕТРОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА…….…… 28
2.1 Анализ финансовых показателей эффективности управления сферой культуры……..... 28
2.2 Анализ частных показателей эффективности управления сферой культуры……...……. 36
2.3 Проблемы функционирования и развития сферы культуры в Нязепетровском районе…… 40
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ В НЯЗЕПЕТРОВСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ…… 42
3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления развитием сферы культуры……... 42
3.2 Прогноз эффективности развития сферы культуры……..... 46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ…… 51
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК……. 57
ПРИЛОЖЕНИЯ 62
ПРИЛОЖЕНИЕ А Основные показатели деятельности МБУК «Музейно-выставочный центр» за 2013-2015 г……. 62
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Основные показатели деятельности МБУК «Централизованная клубная система» за 2013-2015 г…..…….. 63
ПРИЛОЖЕНИЕ В Основные показатели деятельности МБУК «Централизованная информационно-библиотечная система» за 2013-2015 г…… 64
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Основные показатели деятельности МБУ ДОД «Детская школа искусств» за период 2013-2015 г…….. 65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В любом государстве именно культура является основой сохранения духовных, нравственных ориентиров общества. В современных условиях особенно важное значение приобретает развитие в сфере культуры. Во–первых, это обусловлено тем, что широкий спектр подходов к определению управления в сфере культуры обусловил разные позиции к его определению. Во–вторых, необходимо исследовать особенности эффективного управления развитием в сфере культуры. В–третьих, существующие на сегодняшний день методики оценки управления развитием в сфере культуры не всегда адекватны относительно конкретного учреждения, что требует индивидуального подхода к каждому учреждению культуры. В–четвертых, особенно важным представляется разработка рекомендаций по повышению эффективности управления для конкретного учреждения культуры, так как от степени рациональности и целесообразности принимаемых рекомендаций, зависит эффективность и дееспособность учреждения.

Наличие пробелов в теории и практике эффективного управления в сфере культуры требует разрешения данных проблем, что, в конечном счете, и определило тему выпускной квалификационной работы. Задача заключается в создании системы управления, способной провести правовые, финансовые и организационные преобразования муниципальных учреждений культуры, соблюдая конституционные гарантии по обеспечению граждан культурными благами.

Объект выпускной квалификационной работы – общественные отношения, регулирующие управление развитием сферы культуры.

Предмет работы – экономические и социальные отношения Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района Челябинской области по поводу управления развитием сферы культуры, разрешения имеющихся проблем.

Цель работы – разработка рекомендаций по повышению эффективности

управления Отделом культуры, и как следствие – повышение качества предоставления услуг населению района.

Задачи работы:

–раскрыть содержание, формы и принципы управления сферой культуры;

–исследовать особенности эффективного управления развитием сферы культуры;

–разработать методику оценки управления развитием сферы культуры;

–произвести анализ показателей эффективности управления сферой культуры на примере Нязепетровского муниципального района;

–проанализировать тенденции показателей эффективности управления;

–разработать рекомендации по повышению эффективности управления развитием сферы культуры;

–дать прогноз эффективности развития сферы культуры на 2017 год.

Теоретическую основу выпускной квалификационной работы составили работы ведущих отечественных и зарубежных ученых в области культуры, стратегического и финансового менеджмента. Нормативно-правовая и статистическая основа исследования – федеральные законы РФ; аналитические обзоры по проблеме исследования, материалы, опубликованные в периодических источниках, данные финансовой, бухгалтерской отчетности Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района, прочие документы открытого доступа.

Результаты работы имеют практическую значимость, содержат выводы, практические рекомендации и предложения по совершенствованию управления развитием сферы культуры в Нязепетровском муниципальном районе.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ

1.1 Содержание, формы и принципы управления

Вопросы, связанные с управлением, интересовали людей на всех исторических этапах существования человечества с самого зарождения общественной организации, волнуют людей на современном этапе и будут волновать на протяжении всего развития человеческой цивилизации независимо от того, о каком уровне управления идет речь. В настоящий момент нет недостатка в управленческой литературе и каждый управленец, руководитель в целях обеспечения эффективности управления вооружается положениями, разработанными в рамках управленческих отраслей знания на основе теории управления.

Теория управления — это отрасль научного знания, изучающая процессы управления в социальных и социально-экономических системах, систему принципов, методов и технологий управления, содержание, форму и эволюцию управленческих отношений, эффективность принятия управленческих решений и управления вообще.

В социологической и управленческой литературе сложились различные подходы к управлению.

Управление как наука представляет собой систему знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов, форм и школ управления.

Управление как искусство — это способность умело и эффективно применять на практике теоретические основы управления, разработанные в рамках научного знания.

Управление как функция может рассматриваться как целенаправленное воздействие на сознание и поведение людей, осуществляемое с целью направить их действия на достижение желаемых целей.

Управление как процесс — это совокупность управленческих действий,

направленных на достижение поставленных целей.

Управление как аппарат — совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения определенных целей [10, с. 10].

Управление — это социальный феномен, характерный абсолютно для всех сфер человеческой жизнедеятельности, будь то семья, дружеский коллектив, различные общественные объединения и т. д. Каждый человек в своей жизни в различных ситуациях применяет те или иные способы воздействия на поведение человека с целью изменить поведение другой личности в нужном для себя направлении. Однако неправильно выбранные методы могут привести к необратимым последствиям.

Понятие «управление» очень многогранно, поэтому оно используется в ряде научных дисциплин, каждая из которых трактует его в контексте специфики предмета исследования и разрабатываемых ими концепций. Согласно одному из определений, которое дает Н.И. Астахова, управление представляет собой непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на управляемый объект для обеспечения его функционирования и эффективного развития, а система управления — механизм, который обеспечивает этот процесс [10, с.15].

Управление как система включает в себя управляющую и управляемую подсистемы, называемые соответственно, субъектом и объектом управления. В современной социологической литературе, по мнению В.К. Батурина, за термином «управление» утвердилось следующее определение: это «основанное на достоверном знании систематическое воздействие субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляемую подсистему), в качестве каковой может выступать общество в целом, на отдельные сферы: экономическая, социальная, политическая, духовная, а также различные звенья (организации, предприятия, учреждения и т. п.) с тем чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, совершенствование и развитие, достижение заданной цели» [11, с.22].

В.И. Коробко рассматривает управление как труд людей, направленный на

организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Оно связано прежде всего с организацией совместной деятельности людей, с налаживанием согласованных действий в рамках предприятия, с регулированием отношений между личностью и предприятием [24, с.12].

В самом широком смысле управление представляет собой целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве [15, с. 33].

Суть любого управления – это достижение организацией целей при наиболее оптимальном использовании ресурсов. Таким образом, суть управления заключается в следующем:

– Сбор, хранение, обработка и передача информации.

– Разработка и принятие управленческих решений.

– Выработка управляющих воздействий и выдача их объекту управления.

– Контроль исполнения принятых решений.

Управление равно: информация плюс решение, плюс воздействие, плюс контроль [11, с. 15].

При рассмотрении понятия управления можно выделить три основных аспекта: содержание, организация и технология управления.

1. Содержание управления заключается в выявлении и разработке основных закономерностей управления, его принципов, методов и путей, позволяющих наилучшим образом достигать поставленных целей.

Содержание управления зависит от целей, задач и конкретных особенностей производства. От принятой технологии производства. От взаимосвязей производственных подразделений. От характера основных и оборотных фондов. От рабочей силы и всей системы производственных отношений.

2. Организация управления характеризуется построением рациональной

системы управления путем выделения взаимосвязанных уровней, функций и стадий управления.

Разрабатывается иерархическая структура органов управления, которые специализируются на выполнении определенных управленческих функций и наделяются правами и полномочиями для их выполнения.

3. Технология управления представляет процесс, который включает процедуры и действия, связанные с выполнением основных управленческих операций.

Технологические процедуры управления можно разделить на формализуемые, которые можно выполнять по установленным правилам (алгоритмам) на компьютере, и на творческие, которые выполняются людьми (управленцами). Увязка всех элементов технологии управления обеспечивается с помощью автоматизированной системы управления [10, с. 103].

Все три аспекта управления должны комплексно использоваться в зависимости от конкретных особенностей управления.

Любая форма управления – это осуществление органами власти разными способами конкретных практических действий с целью решения задач, которые перед ними стоят. Одни из них несут юридическую ответственность, другие – нет.

Формы государственного управления обусловливаются теми правовыми предписаниями, опираясь на которые, государство контролирует деятельность органов власти. Они закреплены в законах, статьях Конституции, в стандартах и положениях. В определенных условиях должностные лица по своему усмотрению, но, не выходя за рамки законодательства, выбирают те формы, которые наиболее подходят к сложившейся ситуации.

Это касается той части деятельности органов власти, которая имеет правовой статус. Но большая часть их действий не имеет юридического значения, то есть административное право во время их выполнения не претерпевает никаких изменений. Это организационная форма деятельности органов власти. В то же время неправовые формы и методы государственного управления служат основой для осуществления в будущем действий, имеющих юридическую значимость. И,

наоборот, данные формы управления могут возникать после правовых [11, с. 202].

Действия должностных лиц, находящихся при власти, являются формами управления. Они не должны превышать пределов их компетенции.

Принципы управления относятся к числу важнейших категорий управления. Под ними понимают основные фундаментальные идеи, представления об управленческой деятельности, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей управления.

Таким образом, принципы управления отражают объективную реальность, существующую вне и независимо от сознания человека, иначе говоря, они объективны. Вместе с тем, каждый из принципов - это идея, то есть субъективная конструкция, субъективное построение, которое мысленно совершает каждый руководитель на уровне его познаний общей и профессиональной культуры. Так как принципы принадлежат субъекту, то они имеют субъектный характер. Чем больше отражение принципа в сознании человека приближается к закону, тем точнее знание, тем эффективнее деятельность руководителя в сфере управления [11, с. 208].

Принципы управления весьма разнообразны. Классификация принципов должна основываться на отражении каждым из выделенных принципов различных сторон отношений управления. Принципы должны соответствовать как частичным, так и общей цели повышения эффективности производства, социально-экономического развития. Они достаточно жестко определяют характер связей в системе, структуру органов управления, принятие и реализацию управленческих решений.

К числу основных принципов управления могут быть отнесены:

Научность - этот принцип требует построения системы управления и ее деятельности на строго научных основаниях.

Системность и комплексность - этот принцип требует одновременно и комплексного, и системного подходов к управлению. Системность означает необходимость использования элементов теории больших систем, системного анализа в каждом управленческом решении. Комплексность в управлении

означает необходимость всестороннего охвата всей управляемой системы, учета всех сторон, всех направлений, всех свойств.

Единоначалие и коллегиальность - любое принимаемое решение должно разрабатываться коллегиально (или коллективно). Это означает всесторонность (комплексность) его разработки, учет мнений многих специалистов по различным вопросам. Принятое коллегиально (коллективно) решение проводится в жизнь под персональную ответственность руководителя фирмы.

Демократический централизм - этот принцип является одним из важнейших и означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении. На уровне государства это соотношение между центром и регионами, на уровне предприятия - соотношение прав и ответственности между руководителем и коллективом.

Сочетание отраслевого и территориального подхода в управлении. Развитие общества тесно связано с прогрессом отраслевого и территориального управления. Отраслевое управление характеризует необходимость углубления специализаций, повышения концентрации производства. Территориальное же управление исходит из других целевых установок. Проблемы наиболее рационального размещения и развития производительных сил требуют учета требований экологии, эффективности использования рабочей силы занятости населения, развития социально-бытовой инфраструктуры, соответствия характера производства особенностям этнических групп, удовлетворения материальных и духовных потребностей общества. А это все - региональные проблемы. Интересы учреждения должны быть тесно увязаны с интересами местных властей жителей региона [11, с. 254].

В современных условиях управленческий процесс не может быть по-настоящему результативным без соблюдения такого принципа как максимально широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений, поскольку решения, в которые вложен собственный труд и идеи, будут реализовываться с большей активностью и заинтересованностью.

В теории управления для оценки управления вводится понятие эффективности

управления. Эффективность может быть: высокой, в таком случае управление оценивается как хорошее; отрицательной, тогда управление оценивается негативно; приемлемой.

Таким образом, понятие эффективности претендует на то, чтобы служить основой объективной оценки управления. Без объективной оценки управления его участники вряд ли способны прийти к какому-либо согласию, неизбежны оценочные разногласия, а, стало быть, и конфликты.

Эффективность управления - это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления). Причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики. Другими словами, эффективность деятельности управляющей системы должна быть выражена в конечном счете через показатели эффективности управляемой системы, хотя она может иметь и свои собственные частные характеристики [12, с. 58].

Для оценки муниципальной деятельности применимы два вида эффективности: ценовая и функциональная. Ценовая эффективность выступает, в качестве конечного показателя, в то время как институциональная и функциональная представляют собой промежуточные виды. Следует иметь в виду, что хотя ценовая эффективность и применима во всех сферах, тем не менее, она может обеспечить сравнимость ее показателей лишь в масштабе одной отрасли. Сказанное объясняется тем, что в рамках одной отрасли сравнимыми являются не только затраты, но и результаты, которые выражаются одними и теми же качественными показателями.

Выделяют три группы основных принципов, определяющих эффективность управления.

Первый принцип эффективности управления состоит в том, чтобы оно было направлено на создание современной материальной базы и на формирование квалифицированного и заинтересованного персонала, причем в первую очередь

оно должно быть направлено на мотивацию персонала.

Второй принцип эффективности управления состоит в организации работ, при которой структура соответствует внешней среде, технологии, стратегии и размеру предприятия, а система управления позволяет оперативно и гибко реагировать на складывающуюся ситуацию.

Третий принцип эффективного управления заключается в выполнении управленческих функций с применением известных в менеджменте и подходящих к данной ситуации школ и методов управления в процессе текущего управления. При этом особое внимание необходимо уделить системному и ситуационному подходам для учета влияния внутренних и внешних факторов.

При этом должны соблюдаться приоритеты человеческого фактора – мотивированная деятельность, профессионализм, и учитываться фактор времени, развитие информационных технологий.

Таким образом, управление – это целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели.

Суть любого управления – это достижение организацией целей при наиболее оптимальном использовании ресурсов. Таким образом, суть управления заключается в следующем:

– Сбор, хранение, обработка и передача информации.

– Разработка и принятие управленческих решений.

– Выработка управляющих воздействий и выдача их объекту управления.

– Контроль исполнения принятых решений.

Содержание управления заключается в выявлении и разработке основных закономерностей управления, его принципов, методов и путей, позволяющих наилучшим образом достигать поставленных целей.

Организация управления характеризуется построением рациональной системы управления путем выделения взаимосвязанных уровней, функций и стадий управления.

Технология управления представляет процесс, который включает процедуры и

действия, связанные с выполнением основных управленческих операций.

Формы государственного управления обусловливаются теми правовыми предписаниями, опираясь на которые, государство контролирует деятельность органов власти.

Принципы управления относятся к числу важнейших категорий управления. Под ними понимают основные фундаментальные идеи, представления об управленческой деятельности, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей управления. Основные принципы управления – это научность, системность и комплексность, единоначалие и коллегиальность, демократический централизм, отраслевой и территориальный подход.

Без объективной оценки управления его участники вряд ли способны прийти к какому-либо согласию, поэтому необходимо анализировать систему управления и определять её эффективность.

1.2 Особенности управления сферой культуры

Терминам «управление» и явлению «культура» в научной литературе дается большое количество определений, каждое из которых имеет свое законное право на существование. В целом автором полностью разделяется точка зрения, что культура – это выражающийся в общественных отношениях исторически развивающийся процесс человеческого творчества по усвоению, созданию, сохранению и распространению материальных и духовных ценностей и норм, направленный на удовлетворение потребностей и интересов общества, социальных групп и отдельно взятой личности [20, с. 112].

Сфера культуры и досуга – это лицо города, своеобразный индикатор уровня его развития, духовного состояния горожан. Поэтому управление сферой культуры является важным явлением в социальной политике, во многом определяющим комфортность проживания населения на данной территории.

Сфера культуры в муниципальных районах – сфера преимущественно некоммерческой деятельности. Главная особенность управления в сфере

культуры заключается в том, что деньги в этой сфере появляются преимущественно не на основе коммерции, а на основе привлечения средств, вовлечения интересов самых различных инстанций: органов власти, ведающих бюджетными средствами, спонсоров, благотворительных организаций и прочих доходов.

Некоммерческая деятельность не означает «непривлекательная» для бизнеса. Во всем мире некоммерческий сектор – один из наиболее интенсивно развивающихся секторов экономики. Более того, некоммерческая деятельность имеет более общий характер, она может включать в себя коммерческую как свою часть. Например, музей может заниматься предпринимательской деятельностью, открывать производство сувениров, типографию, ремонтные мастерские [16, с. 122].

Понятие «управления сферой культуры» в определенном смысле условно, так как оно существенно отличается от тех процессов, которые присущи управлению в других сферах, ибо «оно не может обладать жесткостью, ориентированностью на количественные показатели. Это скорее глубокий анализ состояния духовности, выявление тенденций и предвидение возможных изменений в производстве духовных ценностей» [31, с. 20].

Типичные потребители услуг в социально-культурной сфере – это дети, подростки, ветераны. Работа с ними, с очевидностью, необходима, но кто должен оплачивать оказываемые им услуги? Зачастую – не они сами. Что-то оплачивают родители, что-то поддерживается бюджетными средствами, что-то – заинтересованными в такой деятельности донорами, что-то – благотворительными фондами. Фактически в социально-культурной сфере действуют, как минимум, два рынка: рынок потребителей и рынок доноров. И не всегда можно сказать, какой из этих рынков первичен: то ли сначала определяются виды работ с потребителями и затем ищутся доноры на их поддержку, то ли потребители подбираются для обеспечения интересов доноров, готовые платить деньги за определенные виды работ с этими группами.

Эти особенности, вне всякого сомнения, сказываются на технологии управления в социально-культурной сфере. Однако при всей их важности они не отличают управление в социально-культурной сфере от любого менеджмента услуг. Практически все указанные особенности суть особенности услуг.

Управление в социально-культурной сфере может заключаться исключительно в создании организационных и экономических условий саморазвития социально-культурной жизни – не больше, но и не меньше. И в этом заключается подлинное содержание характера менеджмента в социально-культурной сфере [31, с. 19].

Бизнес все более интегрируется с другими сферами жизни общества: политикой, культурой, наукой, образованием, искусством, спортом. Все большее распространение получили спонсорство и благотворительность, патронаж. Все это не только резко изменило и обогатило своим содержанием технологию менеджмента, придало ему характер социально и культурологически ориентированной деятельности.

Важно, что все эти особенности проявляются на фоне бурного развития современных информационных технологий, информатизации и компьютеризации, мультимедиа, освоения возможностей Интернета, без которого немыслимы уже современная реклама, другие бизнес-технологии. Интенсивно проникают эти технологии и в социально-культурную сферу, открывая перед нею совершенно новые горизонты развития [23, с.12].

Таким образом, можно выделить следующие особенности управления в сфере культуры:

Во-первых, механизм финансирования осуществляется преимущественно не на основе коммерции, а на основе привлечения средств.

Во-вторых, некоммерческая деятельность культурной сферы может включать коммерческую.

В-третьих, управление в социально-культурной сфере заключается исключительно в создании организационных и экономических условий саморазвития социально-культурной жизни.

Все эти обстоятельства предъявляют новые требования к компетентности и профессионализму современного менеджера. К традиционным требованиям знания технологии, организации, финансового контроля и маркетинга в современных условиях добавляются требования культурологического и гуманитарного характера. Современный менеджер, вне зависимости от профиля деятельности его фирмы, должен быть не только теоретически, но практически ориентированным в вопросах общей и прикладной культурологи, социальной психологии, быть знакомым с современными культурными процессами в тех обществах, в среде которых ему приходится или придется иметь дело, практически ориентироваться в механизмах и процедурах принятия политических решений, в современной политической жизни, иметь развитое чувство вкуса, гармонии, стиля, владеть иностранными языками, быть развитым и продвинутым в плане нравственной и интеллектуальной культуры [23, с. 14].

Современная практика управления культурным процессом предусматривает конструкцию по уровням власти.

На уровне законодательной власти – через соответствующие комиссии законодательных собраний субъектов РФ.

На уровне исполнительной власти субъектов РФ – через управления, комитеты, департаменты культуры.

На уровне исполнительной власти в муниципальных органах – через районные отделы и управления культуры [27, с. 6].

Поскольку управление муниципальной сетью учреждений культуры является компетенцией районных отделов и управлений - рассмотрим наиболее характерную их организационно-управленческую модель.

Отдел, управление культуры – наиболее распространенная форма органа управления в структуре муниципального образования, выполняющая функции исполнительного органа власти в сфере культуры.

Для реализации своих функций Отдел культуры наделены правом юридического лица и являются главными распорядителями кредитов в объеме утвержденной для подведомственной им сети сметы.

Как правило, положения об Отделе культуры, где определены компетенция и полномочия, а также структура подведомственной сети, утверждаются постановлением (распоряжением) администрации муниципального округа.

На сегодня существуют пять моделей управления объектами муниципальной собственности:

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

Вторая модель – Отделы культуры, не обладающие правами управления недвижимостью, так как эти права напрямую делегированы учреждениям от комитетов по управлению муниципальным имуществом, являющимся совместно с Отделом культуры учредителями организаций культуры. Финансирование коммунальных расходов в этом случае идет через Отдел культуры, средства от арендной платы в полном объеме возвращаются в комитет по управлению муниципальным имуществом.

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

Четвертая модель – Отделы культуры, являющиеся учредителями организаций культуры, финансирующие коммунальные расходы объектов культуры, находящихся в собственности как районных комитетов по управлению муниципальным имуществом, так и муниципалитетов.

Пятая модель – Отделы культуры, являющиеся учредителями организаций

культуры, финансирующие коммунальные расходы учреждений культуры, расположенных в арендованных помещениях других собственников, в том числе бывших профсоюзных зданиях [44, с. 5].

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 Отделы культуры и комитеты по управлению муниципальным имуществом, причем комитет по управлению муниципальным имуществом наделяет учреждение правом оперативного управления либо делегирует это право районным Отделам культуры.

В подавляющем большинстве расходы на заработную плату финансируются из районного бюджета через Отдел культуры или централизованные бухгалтерии поселковых (сельских) администраций, которые принимают участие в капитальных расходах 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 самоокупаемости не приходится по причине слабой ресурсной базы, в том числе изношенности оборудования, и низкой платежеспособности населения [19, с. 12].

Одним из основных и наиболее распространенных источников содержания муниципальной сети является повсеместная практика аккумулирования 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, Отделы культуры являются главными распорядителями субсидий в объеме утвержденной сметы и:

1) обеспечивают бюджетные заявки, готовят документацию, формируют и финансируют подведомственную сеть;

2) обеспечивают сеть материальными и информационными ресурсами;

3) ведут хозяйственную деятельность, подменяя соответствующие функции учреждений без образования юридического лица;

4) координируют творческий процесс [8, с. 15].

Функции органа управления культуры муниципального уровня:

Во-первых, обеспечение государственной культурной политики через систему муниципального заказа:

1) на библиотечное обслуживание посредством сети библиотек;

2) художественное и эстетическое воспитание;

3) сохранение материального культурного наследия (сеть музеев);

4) сохранение нематериального культурного наследия, развитие любительского творчества и досуга (сеть учреждений клубного типа различных видов: Дом ремесел, национально-культурный центр, Дом фольклора).

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

В-третьих, ресурсное обеспечение и контроль, предусматривающие аккумулирование материальных, финансовых, кадровых ресурсов всех объектов культуры и субъектов культурной деятельности муниципального образования.

В-четвертых, правовое обеспечение, которое может быть реализовано через комплекс местных нормативных актов:

1) о нормативах социальной обеспеченности услугами учреждений культуры с учетом экономических, демографических особенностей и культурных традиций;

2) о нормативах объемов (перечне) услуг культуры в зависимости от типа учреждения;

3) о материальных, финансовых и бюджетных нормах обеспеченности

учреждений культуры;

4) об утверждении нормативов трудозатрат для определения штатной численности учреждений;

5) об утверждении показателей отнесения к группам по оплате труда;

6) об утверждении местной системы стимулирующих доплат.

В-пятых, координация деятельности и взаимодействие учреждений культуры со структурами, осуществляющими социальные мероприятия, реализуемые через систему проектов, направленных:

1) на сохранение традиций – народных, патриотических;

2) развитие любительского искусства и ремесел (фестивали, выставки, коллективы самодеятельности);

3) поддержку социально незащищенных слоев населения (объединения инвалидов, пожилых людей);

4) поддержку общественных инициатив: движений за здоровый образ жизни, экологических [17, с. 123].

Необходимо заметить, что от того, насколько успешно удастся вписаться учреждениям культурно-досуговой сферы в социокультурную политику своей территории под эгидой отраслевого органа управления культуры на муниципальном уровне, зависит судьба этой наиболее массовой и демократичной сети учреждений культуры.

Таким образом, управление сферой культуры заключается в: организации создания, распространения и популяризации произведений литературы и искусства; обеспечении распространения информации и пропаганды достижений культуры; сохранении и использовании культурных ценностей; охране произведений искусства и памятников культуры, повышении культурного уровня населения; руководстве предприятиями, организациями, учреждениями и заведениями культуры.

Государственные органы и органы местного самоуправления обязаны совершенствовать систему социальных, организационно-правовых и экономических гарантий развития культуры и искусства, создавать необходимые

условия для приобщения граждан к национальному и мировому культурному наследию, а также формировать систему предприятий и учреждений, выделять необходимые средства, обеспечивать проведение научных исследований и разработку научных проектов в области культуры, подготавливать квалифицированные кадры, создавать гарантии и стимулы для художественного творчества, сохранения традиций культуры, использования достижений культуры.

1.3 Методика оценки управления развитием сферы культуры

В.Н. Иванов считает, что в качестве главного критерия результативности управления выступает уровень эффективности управляемого объекта.

Проблема эффективности управления – составная часть экономики управления, которая включает рассмотрение:

Во-первых, управленческого потенциала, то есть совокупности всех ресурсов, которыми располагает и которые использует система управления. Управленческий потенциал выступает в материальной и интеллектуальной формах.

Во-вторых, затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций управления.

В-третьих, характера управленческого труда.

В-четвертых, эффективности управления, то есть эффективности действий людей в процессе деятельности организации, в процессе реализации интересов, в достижении определенных целей [43, с. 60].

Эффективность как результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, представляет собой интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

Непосредственный результат управления может характеризовать комплекс критериев и показателей эффективности.

Критерий эффективности - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего либо; мерило суждения, оценки.

Критерий эффективности управления определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и качеством труда персонала, социальной эффективностью.

Критериями эффективности, относящимися к объекту управления, являются: общие, локальные и качественные критерии эффективности управления.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей.

Общие показатели – экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, то есть осуществление учреждением культуры своей миссии при наименьших затратах (анализ расходов и доходов).

Обобщающие показатели отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом, но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления. Для этого используются частные показатели.

Группа более частных показателей: затраты живого труда на оказание услуг; затраты материальных ресурсов; затраты финансовых ресурсов; показатели использования основных производственных фондов; сокращение срока окупаемости капиталовложений [13, с.28].

По мнению экономистов при оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту

управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Оценка эффективности отражает социальный результат управленческой деятельности и характеризует степень использования потенциальных возможностей коллектива для осуществления миссии учреждения, его общественную значимость.

Показатели эффективности управления (качественные): повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия [13, с.34].

Если управленческая деятельность полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в ожидаемом результате, причём обеспечивает его достижения на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она считается эффективной. Однако часто главным бывает не то, во сколько раз результат больше затрат, а является ли он более ценным.

Эффективное управление соответствует цели и стратегии учреждения.

Эффективная управленческая деятельность должна быть своевременной, что требует выбора наиболее удачного момента для ее начала, оптимальной последовательности отдельных этапов, исключения неоправданных перерывов и потерь времени. Важность учета этих обстоятельств трудно переоценить.

Важнейшими условиями эффективности управления являются использование новейших информационных и управленческих технологий, максимальная автоматизация и компьютеризация деловых процессов. Они позволяют освободить человека от выполнения рутинных операций, сковывающих его творческие возможности.

Значительный рост эффективности управленческой деятельности достигается в том случае, когда члены организации отождествляют ее цели с собственными,

активно участвуют в управлении, а это возможно лишь на высокой ступени зрелости как каждого в отдельности, так и коллектива в целом.

Эффективное управление требует также формирования надежных коммуникаций, позволяющих своевременно обеспечивать всех участников управленческого процесса необходимой информацией, поддерживать надлежащий уровень обмена ею, благоприятный морально-психологический климат.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры [13, с. 56].

Итак, эффективность управления обеспечивается за счет деятельности по оптимизации затрат и увеличения результативности по всем направлениям менеджмента: в управлении трудовыми ресурсами; в управлении производством или при создании операционной системы; при определении методов и структур управления.

Анализ категории эффективности факторов, ее определяющих, содержания и результатов управленческого труда позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам управления являются группы показателей, которые могут выступать в качестве измерителя, критерия эффективности в зависимости от назначения организации и условий ее функционирования. Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача управления состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает наивыгоднейшее значение.

На уровне отдельных предприятий и организаций в различных отраслях экономики используются разнообразные группы показателей эффективности управления.

Влияние учреждений культуры на общество является опосредованным по причине нематериальной формы конечного продукта их деятельности (информация, социальные ценности и идеалы, эмоции и чувства людей). Например, в результате исследований были выявлены следующие взаимосвязи: чем больше объем бюджетного финансирования отрасли культуры, тем больше объем произведенных услуг.

Группа качественных показателей оценки эффективности управления сферой культуры может включать такие показатели как: объём финансирования, расходы на одного жителя населения территории; затраты, которые жители произвели на услуги культуры; доходы, полученные от оказания услуг; охват населения клубными формированиями; охват населения художественно-эстетическим образованием детей; уровень кинообслуживания; удельный вес населения, являющегося пользователями библиотек, динамика средней заработной платы.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применятся также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры [13, с. 58].

Для оценки эффективности управления учреждениями культуры Нязепетровского муниципального района в качестве эталона применяются средние показатели эффективности по Челябинской области.

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛА КУЛЬТУРЫ АДМИНИСТРАЦИИ НЯЗЕПЕТРОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА

2.1 Анализ финансовых показателей эффективности управления сферой культуры

Отдел культуры администрации Нязепетровского муниципального района (Отдел культуры) является юридическим лицом, в то же время структурным подразделением администрации Нязепетровского муниципального района. Финансовое обеспечение расходов Отдела культуры осуществляется за счет средств бюджета района. Организационно-правовая форма Отдела культуры: казенное учреждение. Финансовое обеспечение расходов Отдела культуры осуществляется в соответствии с бюджетной сметой, утверждаемой начальником Отдела культуры.

Отдел культуры отвечает по своим обязательствам, находящимся в его распоряжении денежными средствами. При их недостаточности субсидиарную ответственность по обязательствам учреждения несет администрация Нязепетровского муниципального района.

В ведении Отдела культуры находятся муниципальные бюджетные учреждения культуры: «Экспертно-методический центр», «Централизованная клубная система», «Централизованная информационно-библиотечная система», «Музейно-выставочный центр»; муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования детей «Детская школа искусств». Отдел культуры осуществляет общее руководство деятельностью муниципальных учреждений культуры и образовательных учреждений сферы культуры. Отдел культуры является держателем всех программ и проектов развития культуры, их координатором.

Отдел культуры выполняет следующие функции:

1) Является распорядителем бюджетных средств Нязепетровского муниципального района для подведомственных учреждений, организаций и предприятий культуры. Отдел культуры составляет бюджетную роспись, распределяет лимиты бюджетных обязательств по подведомственным получателям бюджетных средств Нязепетровского муниципального района и направляет их в орган, исполняющий бюджет Нязепетровского муниципального района.

2) Определяет задание по предоставлению муниципальных услуг в сфере культуры для учреждений, организаций и предприятий культуры – получателей бюджетных средств Нязепетровского муниципального района с учетом норматива финансовых затрат.

3) Утверждает сметы доходов и расходов подведомственных бюджетных учреждений культуры и осуществляет контроль за использованием ими бюджетных средств.

4) Является органом, уполномоченным на осуществление функций по размещению заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг, выступает муниципальным заказчиком на поставки товаров, выполнение работ и оказание услуг, связанных с решением вопросов местного назначения Нязепетровского муниципального района в сфере культуры.

5) Создает муниципальные учреждения в сфере культуры, являясь их учредителем.

6) Организует подготовку и переподготовку кадров, квалификационную аттестацию работников подведомственных учреждений, организаций и предприятий культуры, методическое обеспечение культурной деятельности.

7) При заключении соглашений о передаче муниципальному району части полномочий органов местного самоуправления поселения, участвует в подготовке и согласовании документов в сфере культуры.

8) Организует сбор статистических показателей, характеризующих состояние сферы культуры Нязепетровского муниципального района [7, с. 2].

Цели деятельности Отдела культуры, а также вытекающие из них направления

деятельности представлены в табл. 2. 1.1.

Таблица 2.1.1 – Основные направления деятельности Отдела культуры

Наименование цели деятельности	Краткая характеристика	Правовое обоснование
Культурно-досуговая	МБУК «Музейно-выставочный центр»: накопление, создание и распространение исторических и культурных ценностей; организация и проведение экскурсий и организация лекционной работы; организация и проведение выставок; организация досуга населения; оказание платных услуг населению; приобретение и реализация изделий художественно-прикладного творчества. МБУК «Централизованная информационно-библиотечная система»: собирание, учет, организация хранения и сохранности универсального документального фонда; удовлетворение информационных, общекультурных, образовательных потребностей и запросов пользователей. МБУК «Централизованная клубная система»: создание и показ спектаклей, организация гастролей, концертов, творческих вечеров, фестивалей и конкурсов, дискотек; кино и видео показ; предоставление спец.площадок для проведения гастрольных и выездных мероприятий. МБУК «Экспертно-методический центр»: проведение анализа, мониторинга социо-культурных процессов и ситуаций в Нязепетровском районе.	Устав, Закон РФ «Основы законодательства РФ о культуре», Закон РФ «О музейном фонде РФ и музеях в РФ», Закон РФ «О библиотечном деле». Положение о музейном деле в Нязепетровском муниципальном районе», Положение «Об организации библиотечного обслуживания жителей Нязепетровского муниципального района».
Образовательная	МБУ ДОД «Детская школа искусств» Развитие творческого потенциала населения, улучшение культурного генофонда и профессионального ориентирования наиболее одаренных детей.	Устав, Лицензия
Организационная Координирующая	Отдел культуры Участие в разработке и реализации государственной политики в сфере культуры, на основе которой формируются концепция функционирования и развития сферы культуры Нязепетровского муниципального района. Содействие развитию сферы досуга, обеспечение разнообразия культурно-досуговой деятельности различных слоев населения. Участие в разработке и реализации государственной финансовой, инвестиционной и инновационной политики в сфере культуры. Развитие и координация культурных межрегиональных связей в рамках компетенции отдела культуры.	Закон РФ «Основы законодательства РФ о культуре», Положение «О деятельности в сфере культуры на территории муниципального района», утвержденное Постановлением Главы № 321 от 26.12.2005 г.

*Источник: составлено автором самостоятельно на основе Положения об Отделе культуры администрации Нязепетровского муниципального района [7, с. 3].

Основными проблемами функционирования сферы культуры на сегодняшний день являются недостаточное ее финансирование и дальнейшее сокращение бюджетных поступлений. Уровень бюджетного финансирования и внебюджетных доходов не позволяют оказывать учреждениям культуры муниципальные услуги в соответствии с современными требованиями к качеству культурных, информационных и образовательных услуг. В связи с чем необходимо рассмотреть состав и динамику поступлений.

Источниками формирования имущества Отдела культуры в денежных или иных формах являются: регулярно поступающие средства районного бюджета, добровольные денежные взносы и имущественные пожертвования, выручка от предоставления платных услуг, другие не запрещенные действующим законодательством поступления.

На основе данных отчетности учреждения получены показатели, характеризующие структуру поступления и выбытия финансовых средств учреждения за 2011-2015 гг.

На диаграмме (рис. 2.1.1) представлена динамика финансирования на учреждения культуры в Нязепетровском муниципальном районе.

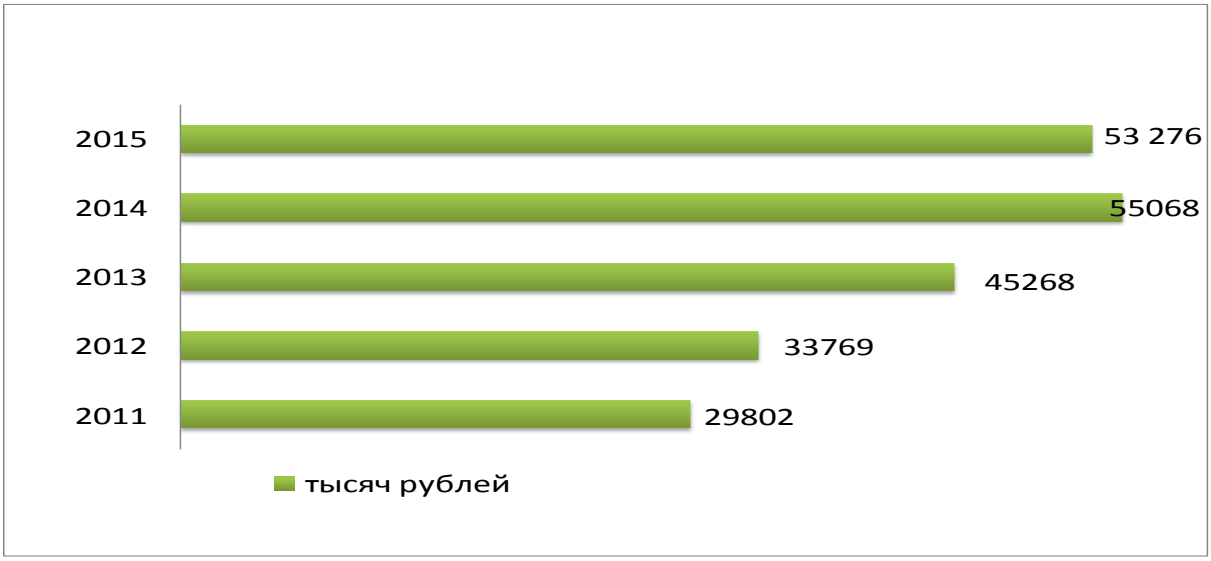

Рисунок 2.1.1 – Объем финансирования Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района за период 2011-2015 г.

*Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района.

Как показано на рисунке, объем финансирования из года в год увеличивается, что говорит о значимости развития культуры в районе. Однако, в 2015 году, в связи со сложной экономической ситуацией в стране расходы на культуру снизились.

На диаграмме 2.1.2 представлена структура расходов учреждений культуры за 2015 год.

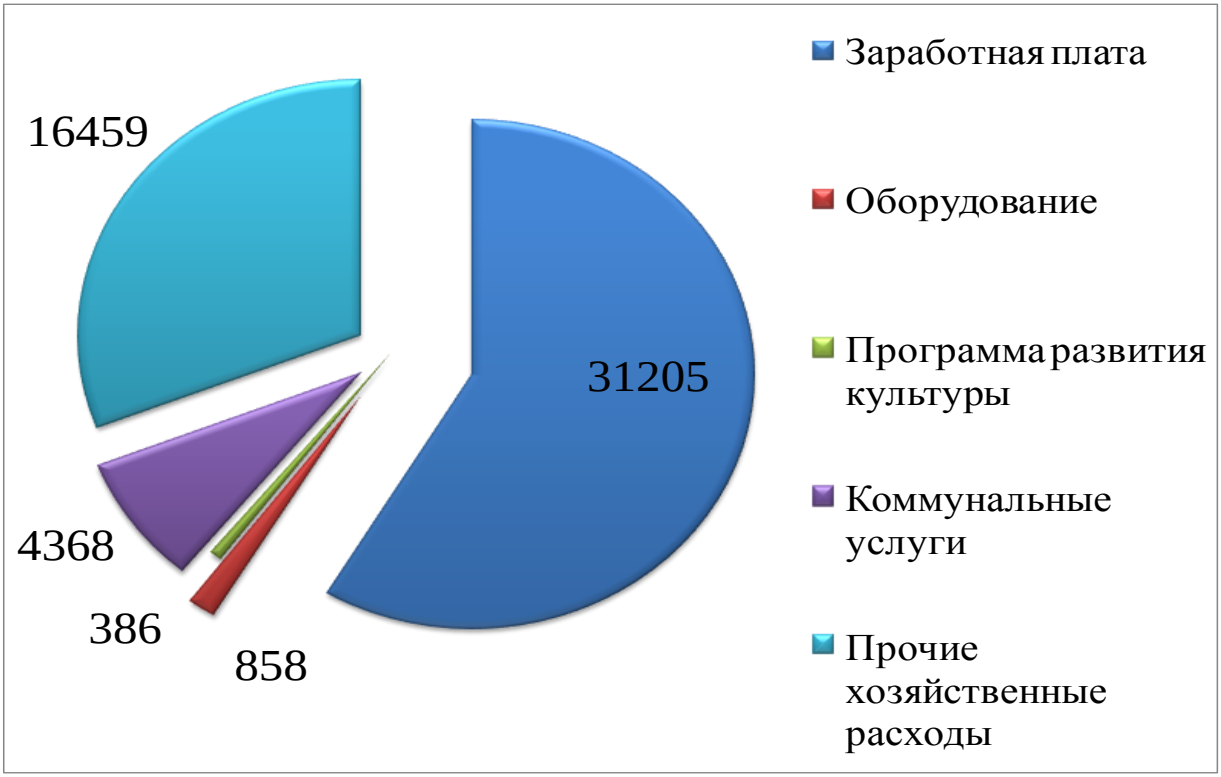

Рисунок 2.1.2 – Структура расходов Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района за 2015 г.

*Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района.

Как видно из диаграммы основную часть расходов составляет заработная плата 31205 тыс. руб.

В состав прочих хозяйственных расходов, которые составляют 16459 тыс.руб., входят расходы на содержание имущества (охрана, пожарная сигнализация, налоги, текущий ремонт), приобретение материальных запасов (расходные материалы, запчасти, хозяйственный инвентарь), расходы на проведение массовых мероприятий (призовой фонд, костюмы, оформление залов).

Коммунальные услуги составляют 4368 тыс.руб.

Оборудования в 2015 году приобретено на сумму 858 тыс.руб.

И самую низкую долю в расходах составляют программы развития культуры в районе, это всего 386 тыс.руб.

Общая доля расходов на учреждения культуры в районном бюджете представлена на рисунке 2.1.3.

Рисунок 2.1.3 – Расходы на учреждения культуры в процентном отношении к бюджету Нязепетровского муниципального района

*Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района.

Расходы на учреждения культуры конечно же имеют положительную динамику, однако в 2015 году они были снижены в связи с замораживанием заработной платы и оптимизацией расходов.

Оптимизация расходов была проведена за счёт передачи полномочий культурно-досуговой деятельности сУнкурдинского сельского поселения на администрацию Нязепетровского муниципального района. Была ликвидирована МКУК «Ункурдинская клубная система», открыты в МБУК «ЦКС» 2 филиалаУнкурдинского и Нестеровского клубов, закрыты Котовский филиал МКУК «Ункурдинская клубная система».

Согласно методике оценки эффективности управлением сферой культуры, представленной в первой главе, рассмотрим показатели затрат на услуги культуры жителями района и Отделом культуры за последние три года.

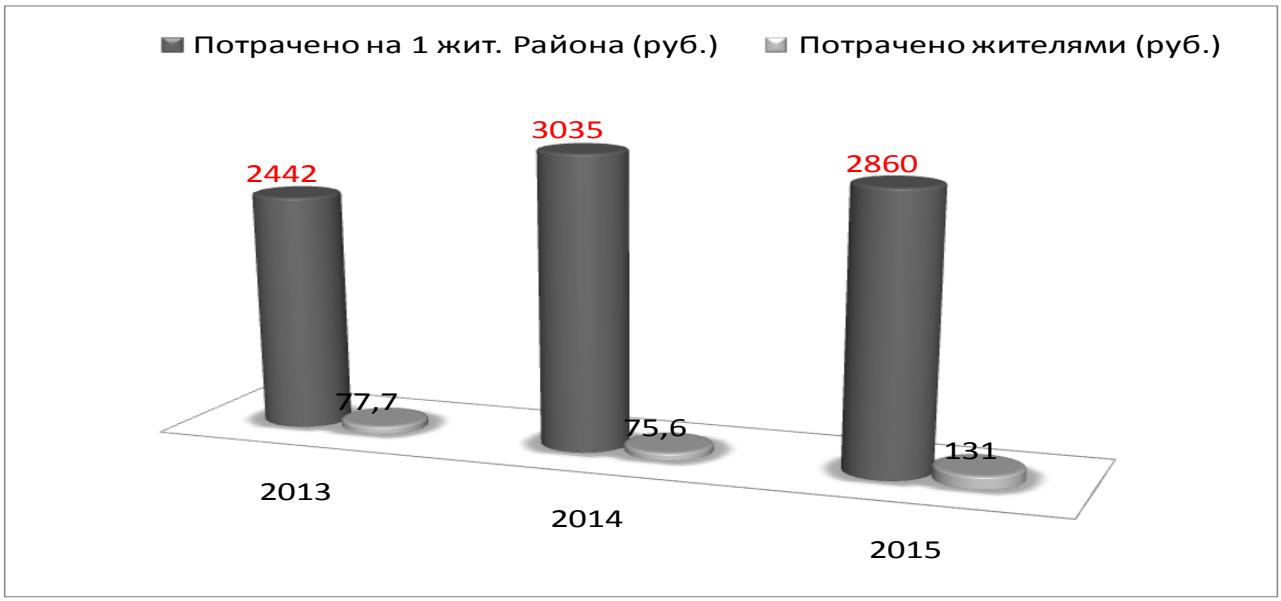

Рисунок 2.1.4 – Затраты на услуги культуры, произведённые 1 жителем района и затраты Отдела культуры на 1 жителя района за 2013-2015 г.

*Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района.

На диаграмме видно, что большую часть услуг, предоставляемых населению Нязепетровского муниципального района, оплачивает бюджет.

Учреждения культуры не рентабельны и не приносят такого дохода, который мог бы покрыть их расходы. Это связано, в большей части, с низкой платёжеспособностью населения.

Стоимость услуг культуры не велика, билеты на мероприятия продаются по цене от 10 до 150 рублей. Повысить цену билетов представляется невозможным, так как сразу снизится число посетителей. Проводить же мероприятия с низкой стоимостью билетов не рентабельно и затратно для бюджета.

Чтобы полнее увидеть долю доходов в поступлениях Отдела культуры, администрации Нязепетровского муниципального района рассмотрим их структуру. Структура поступлений представлена в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 – Структура поступлений средств на учреждения культуры за период 2011-2015 г.

Показатель, тыс. руб.	Год				
	2011	2012	2013	2014	2015
Субсидия на выполнение муниципального задания	27017	29951	31151	32463	48587
Субсидии на иные цели (программы развития культуры)	600	606	1004	19671	1925
Субсидии из областного и федерального бюджета	832	937	10758	584	5
Платные услуги	789	998	1354	1314	1690
Благотворительные взносы	564	1277	1001	1036	1069

*Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района.

Доля платных услуг в структуре поступлений очень маленькая, конечно же, она увеличивается из года в год, но это не делает учреждения культуры рентабельными. Основную часть поступлений составляет субсидия на муниципальное задание, выделяемая из местного бюджета.

Однако необходимо заметить, что основной вид деятельности Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района, предусмотренный Положением: разработка новых культурных норм, эталонов, направленных на формирование нового мышления и деятельности новых ценностей культуры, осуществление финансовой поддержки социально-значимых направлений культурной деятельности, методическое обеспечение деятельности культурно-досуговой сферы, а не предпринимательская деятельность и получение прибыли.

Анализируя финансовые показатели учреждений культуры нельзя не обратить внимание на уровень заработной платы, так как она составляет основную часть всех расходов. Показатели заработной платы представлены на рисунке 2.1.5.

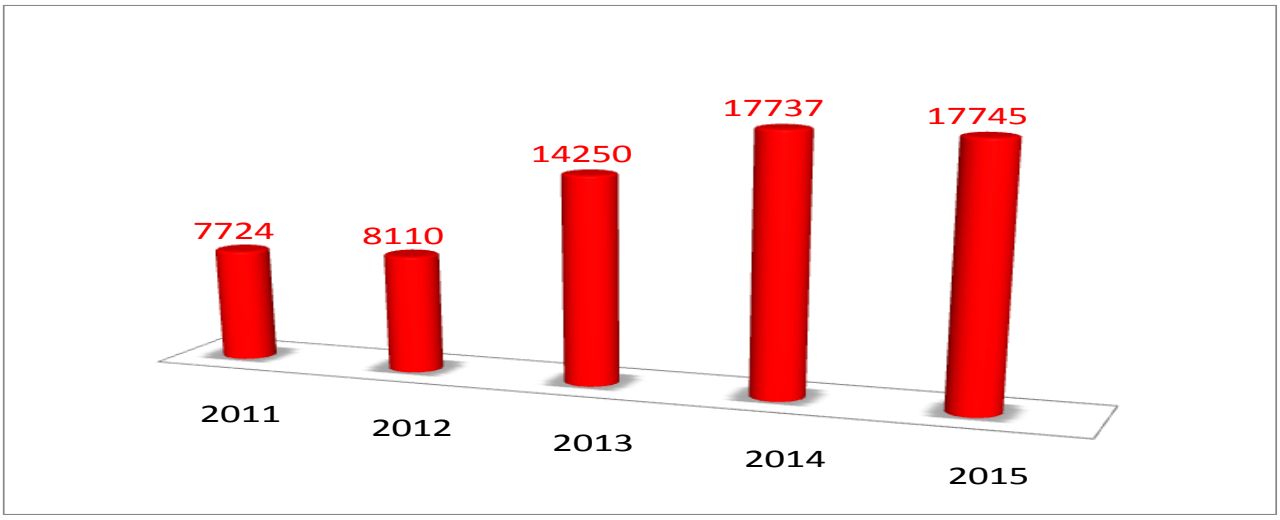

Рисунок 2.1.5 – Уровень средней заработной платы учреждений культуры за период 2011-2015 г.

*Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района.

Как видно на рисунке с 2013 года средний уровень заработной платы значительно увеличился, это связано с реализацией Указов Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» и от 1 июня 2012 г. № 761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012 - 2017 годы», которые предусматривают рост заработной платы работникам культуры на период с 2013 по 2018 годы.

Однако, в связи с нестабильной экономической ситуацией, с 2015 года рост заработной платы работникам культуры приостановлен и показатели, закреплённые дорожной картой и утверждённые Главой администрации Нязепетровского муниципального района, не выполняются.

2.2 Анализ частных показателей эффективности управления сферой культуры

Согласно методике, представленной в первой главе работы, для полного анализа эффективности управления развитием сферы культуры в Нязепетровском муниципальном районе необходимо проанализировать частные показатели: охват населения клубными формированиями; охват населения художественно-

эстетическим образованием детей; уровень кинообслуживания; удельный вес населения, являющегося пользователями библиотек.

Как говорилось выше, для оценки эффективности управления учреждениями культуры Нязепетровского муниципального района в качестве эталона применяются средние показатели эффективности по Челябинской области. Рассмотрим данные показатели за последние три года.

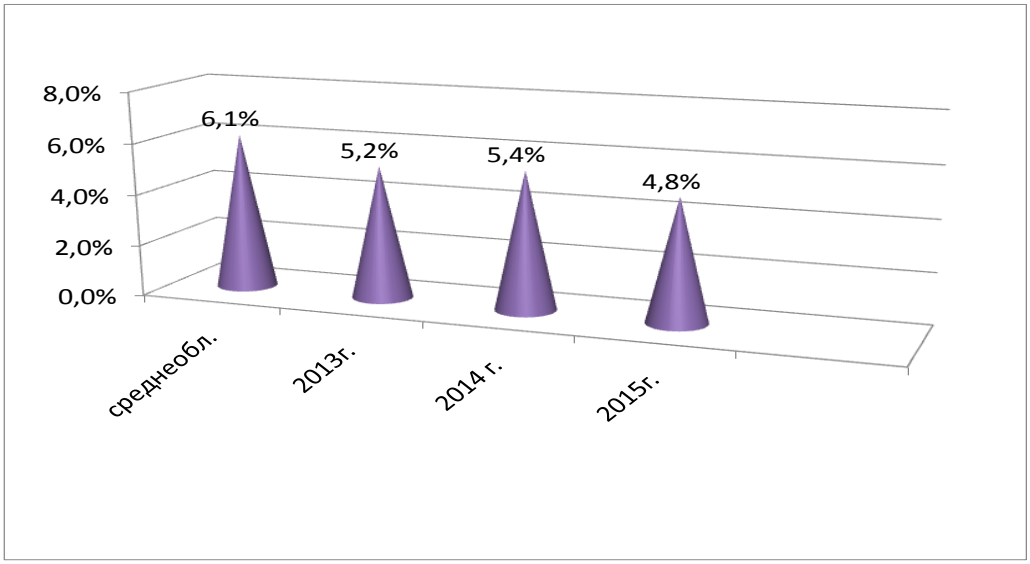

Рисунок 2.2.1 – Охват населения клубными формированиями

*Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района.

На рисунке видно, что показатель охвата населения клубными формированиями в Нязепетровском муниципальном районе значительно ниже среднеобластного показателя и имеет тенденцию к снижению. Это связано с тем, что деревни вымирают, происходит оптимизация расходов и сельские клубы закрываются.

Художественно-эстетическим образованием детей в Нязепетровском муниципальном районе занимается муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования детей «Детская школа искусств».

На её базе дети обучаются рисованию, игре на музыкальных инструментах (фортепиано, гитара, аккордеон), хоровому и сольному пению. В ней учатся дети со всего района.

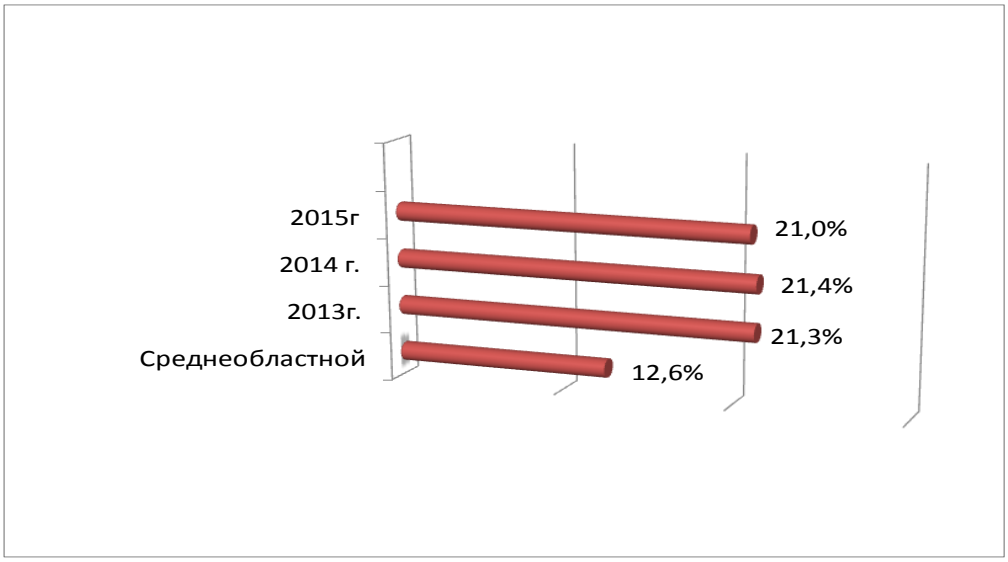

Рисунок 2.2.2 – Охват населения художественно-эстетическим образованием детей с 1 до 9 лет

*Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района.

Охват населения художественно-эстетическим образованием детей с 1 до 9 лет в Нязепетровском муниципальном районе значительно выше среднеобластного показателя, что говорит о востребованности данного направления.

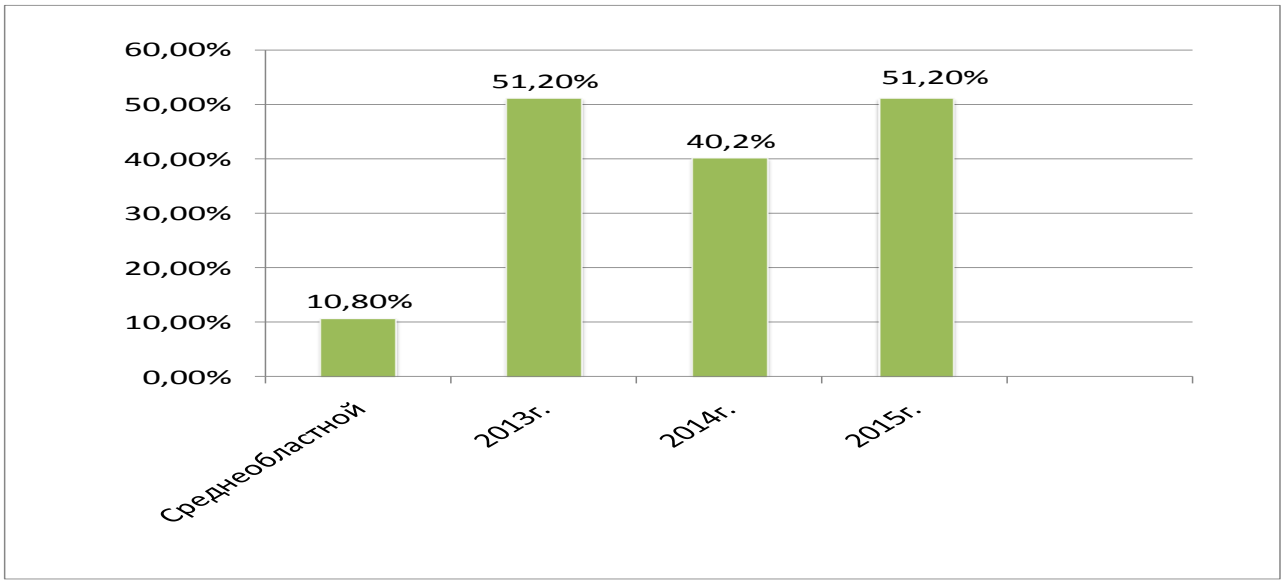

Рисунок 2.2.3 – Уровень кинообслуживания населения

*Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района.

Уровень кинообслуживания в Нязепетровском муниципальном районе в пять раз выше среднеобластного показателя, это говорит о том, что руководству удалось сохранить интерес к данному виду искусства.

Работники кинообслуживания принимают участие в проводимых городских мероприятиях, сотрудничают с Отделом образования иКоммитетом по делам молодёжи и спорта.

На рисунке 2.2.4 представлен удельный вес населения, являющегося пользователями библиотек.

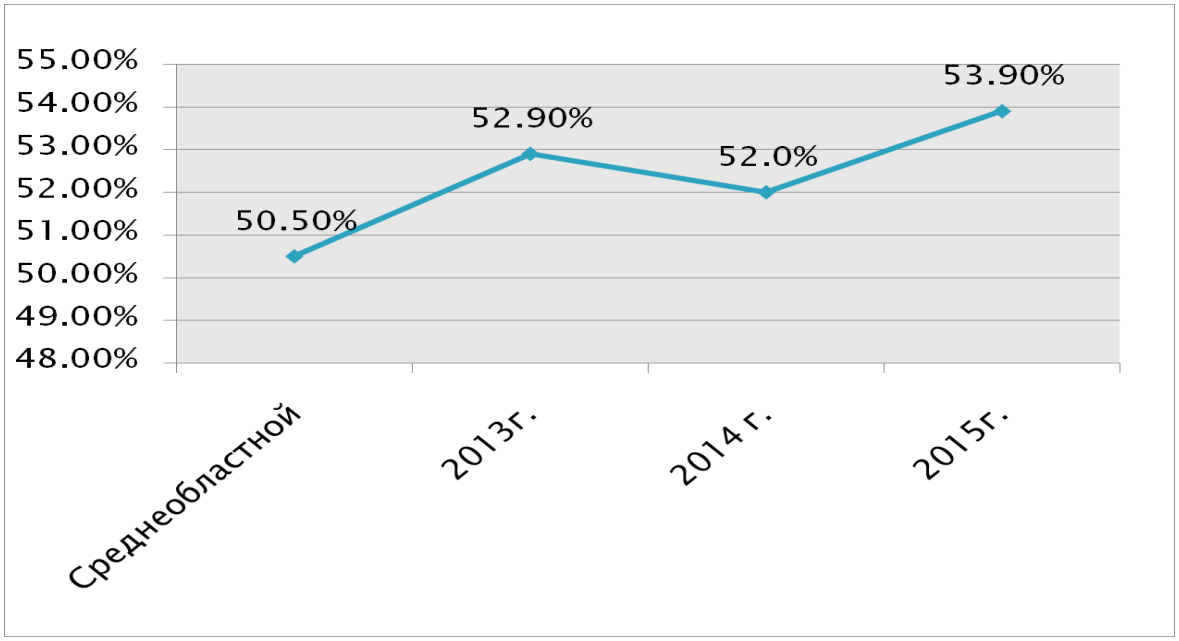

Рисунок 2.2.4 – Удельный вес населения, являющегося пользователями библиотек

*Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных Отдела культуры администрации Нязепетровского муниципального района.

Удельный вес населения, являющегося пользователями библиотек в Нязепетровском муниципальном районе соответствует среднеобластному уровню.

Таким образом, из всех рассмотренных показателей, только охват населения клубными формированиями не соответствует среднеобластному значению. Это связано больше с экономическим разорением района, люди уезжают в поисках работы, нужда в клубных формированиях пропадает и каждый год приходится проводить оптимизацию сети клубных учреждений.

2.3 Проблемы функционирования и развития сферы культуры в Нязепетровском районе

Проведенный анализ управления развитием культуры в Нязепетровском муниципальном районе позволяет сделать следующие выводы.

Всю свою деятельность учреждения культуры осуществляют в основном за счет субсидий на выполнение муниципального задания. Важным показателем деятельности учреждения являются внебюджетные доходы, однако по сравнению с субсидией на муниципальное задание эти доходы мизерны.

В общем объеме выплат учреждения наибольший удельный вес занимает заработная плата, тенденция увеличения доли заработной платы в общем объеме выплат является положительной, так как уровень оплаты труда работников увеличивается. Однако этот уровень ниже среднего уровня заработной платы в Челябинской области, что приводит к кадровой проблеме: молодые специалисты не спешат возвращаться в район. Например, из 16 сотрудников Детской школы искусств 14 являются пенсионерами по выслуге лет.

Кадровая проблема в учреждениях также обусловлена невысоким престижем профессий работников бюджетных учреждений сферы культуры, не только низким уровнем заработной платы, но и слабым социальным пакетом, сложностями в решении жилищной проблемы.

Материально-техническая оснащенность учреждений культуры – это вторая большая проблема, так как из-за недостаточного финансирования не производится обновления материально-технической базы, износ большей части оборудования составляет 100%, в связи с чем учреждения не могут оказывать свои услуги в соответствии с современными запросами населения, предоставлять их на более высоком уровне.

Не смотря на большой охват населения кинообслуживанием, демонстрация фильмов ведётся на устаревшем оборудовании, которое требует замены. В марте 2016 года эта проблема была частично решена за счёт выделения дополнительных средств на программу «Сохранение и развитие культуры», куда были включены

расходы на приобретение нового проектора, за счёт внебюджетных средств был приобретен объектив. Ещё остаётся актуальной проблема с новым киноэкраном, который позволил бы демонстрировать фильмы в формате 3D.

Бюджетного финансирования не хватает для того, чтобы в полной мере обеспечивать учреждения материально-техническими средствами, поэтому частично они финансируются за счет внебюджетных источников: треть внебюджетных доходов в 2015 году потрачена на материально-техническое оснащение.

Не во всех сельских учреждениях культуры есть системы пожаротушения и оповещения о пожарах, а это является одним из главных условий функционирования учреждения.

Требуется капитальный ремонт Городского клуба им. Кутасова, здания МБУ ДОД «Детской школы искусств» железнодорожного поселка (замена окон), ремонт Котовского филиала № 15 МБУК «Централизованная информационно-библиотечная система» (полностью нужно менять нижние брёвна и крышу) и Бехтеревского филиала № 8 МБУК «ЦИБС». Зданию Музейно-выставочного центра - памятника истории и культуры – необходима замена оконных блоков, ремонт и покраска фасада, проектно-сметная документация готова.

Детской библиотеке в марте 2016 года было выделено новое помещение, что значительно увеличило качество обслуживания населения.

МБУК «Централизованная клубная система» требуется замена автомобиля. В библиотеках его вообще нет, а очень часто приходится организовывать поездки с целью доставки и распределения поступившей литературы. Что создает проблемы обслуживания населения пунктами выдачи и передвижками.

Недостаточное финансирования на периодические издания и пополнение книжного фонда за счет средств местного бюджета не позволяет делать подписку в полном объёме, приходится выписывать только самые необходимые газеты и журналы. Об обновлении книжного фонда вообще речи не идёт. В 2016 году на это выделено 5 тыс.руб.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ В НЯЗЕПЕТРОВСКОМ МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ

3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления развитием сферы культуры

Эффективность деятельности учреждения зависит от качества управленческих решений. Управленческое решение представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Процесс управления реализуется через управленческие решения, подготовку которых условно можно назвать технологией разработки (принятия) решений. Она представляет собой совокупность последовательно повторяющихся действий, складывающихся из отдельных этапов, процедур, операций.

На рис. 3.1.1 наглядно отображен состоящий из пяти этапов процесс принятия управленческих решений.

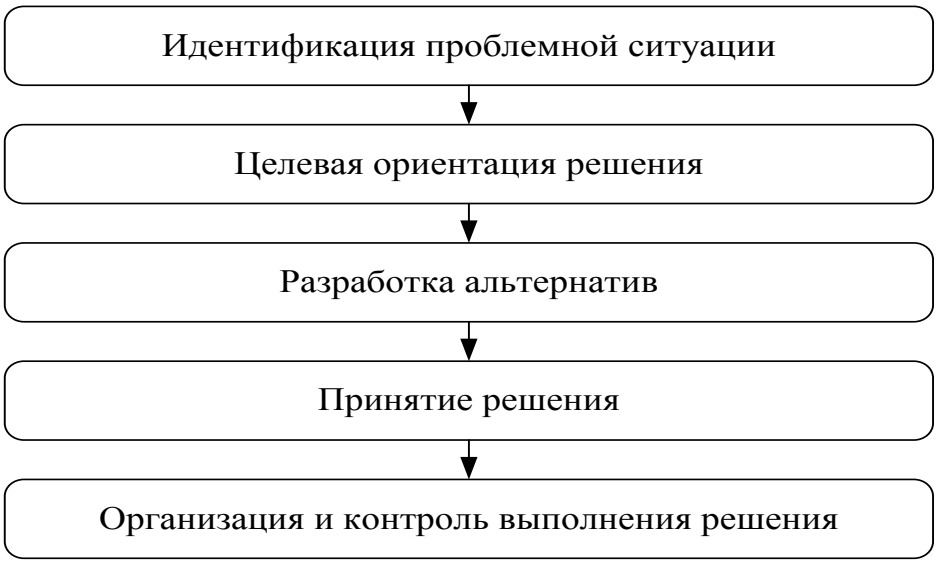

Рис. 3.1.1 – Этапы принятия управленческого решения

Главным показателем эффективности управления любой сферой деятельности является прибыль. Создание эффективного механизма привлечения

внебюджетных средств начинается с определения набора деятельности, выбора конкретной услуги или продукции с учетом потенциальных возможностей конкретного учреждения культуры. Для такого выбора важно провести анализ демографической ситуации, возможностей местного рынка труда, состояния экономики региона и благосостояния населения, потребности в услугах, наличия конкурирующих структур.

Начиная или развивая внебюджетную деятельность, следует по возможности оценить все влияющие на нее факторы. Особенно важно это сделать, если имеется несколько вариантов использования ресурсов. Но даже ограниченный потенциал, например, позволяет эффективно организовать его использование и получать дополнительные средства.

Подведомственные Отделу культуры учреждения культуры являются бюджетными учреждениями. Бюджетное учреждение – это некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, ее субъектом или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в сфере науки, образования, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта.

Бюджетное учреждение вправе осуществлять приносящую доходы деятельность только для достижения целей его создания и в соответствии с этими целями при условии указания такой деятельности в его учредительных документах. Доходы, полученные от указанной деятельности, и имущество, приобретенное за счет этих доходов, поступают в самостоятельное распоряжение бюджетного учреждения.

В каждом бюджетном учреждении культуры разработано Положение о внебюджетной деятельности, которое регламентирует ее ведение.

При ведении внебюджетной деятельности в условиях неопределенности невозможно точно спрогнозировать результат. В состав средств от приносящей доход внебюджетной деятельности учреждения (в соответствии с Положением о внебюджетной деятельности) входят:

Во-первых, средства, поступившие от основной уставной деятельности - оказания платных услуг, благотворительные взносы и поступления в денежном и натуральном выражении и другие целевые средства и безвозмездные поступления.

Во-вторых, средства, полученные от благотворительных организаций и физических лиц.

Основным источником получения внебюджетных средств культурных учреждений является платная культурная деятельность. Для культурных учреждений эта деятельность связана с реализацией дополнительных культурных программ. Однако культурные учреждения обладают еще и материальным, финансовым, интеллектуальным потенциалами, которые можно и нужно использовать в целях организации деятельности по привлечению внебюджетных средств. Обладание производственными мощностями, необходимым оборудованием, помещениями позволяет выполнять заказы, оказывать широкий спектр услуг, сдавать в аренду помещения и оборудование. Информационные ресурсы создают условия для развития современных технологий, создания программных продуктов, баз данных, реализации методических материалов, услуг по использованию Интернета.

Одной из задач является правильное определение цены производимых товаров, работ и услуг. Получаемая выручка как минимум должна покрывать издержки по их производству и реализации.

В условиях рынка допустимо устанавливать льготные цены применительно к конкретному перечню или контингенту воспитанников. Такая дифференциация должна быть отражена в локальных актах учреждения (положение, приказы). При этом восполнение затрат возможно за счет привлечения к занятиям большего числа воспитанников, сокращения расходов по обеспечению учебного процесса, повышения цены на услуги, пользующиеся повышенным спросом, и иными способами.

Размер плановой прибыли устанавливается соответствующим органом управления учреждения в процентах от совокупных затрат для каждого

конкретного вида деятельности. Стоимость платных услуг определяется на основании соглашения сторон, выраженного в договоре об оплате дополнительных услуг. Это означает, что все расчеты, проводимые в культурном учреждении для определения разумной цены платных услуг, имеют смысл лишь тогда, когда потребители готовы по рассчитанной цене оплачивать услуги.

Средства, полученные от указанной внебюджетной деятельности могут быть направлены на следующие мероприятия:

1)Привлечение и развитие кадрового потенциала учреждений культуры;

2)Организация досуга населения;

3)Развитие профессионального искусства и самодеятельного художественного творчества;

4)Развитие творческого потенциала детей и молодежи;

5)Развитие проектно-инновационной деятельности в сфере культуры муниципального района;

6)Внедрение информационных технологий в деятельность учреждений культуры и информационное обеспечение сферы культуры.

Начальник Отдела культуры ежегодно отчитывается в администрации Нязепетровского муниципального района о проделанной работе за год, о достижениях и проблемах отрасли культуры. По результатам работы производится оценка эффективности работы учреждений культуры и вырабатываются рекомендации для дальнейшего улучшения качества услуг и развития сферы культуры. С учётом данных рекомендаций и выявленных проблем считаю необходимым обратить внимание на следующие моменты.

1.Привлечение молодых специалистов во все виды деятельности сферы культуры, разработка системы гарантий и компенсаций, которыми можно их привлечь.

2.Расширение сферу услуг. Обеспечение разнообразия творческих групп, кружков по интересам – путем привлечения специалистов.

3.Увеличение прибыли учреждений. Введение строгих рамок расходов внебюджетных средств. Например, заработная плата – 20% от выручки, 50% –

оборудование, 30% – прочие расходы.

4.Увеличение финансирования на комплектование фондов.

5.Обеспечение пожарной безопасности всех структурных подразделений.

6.Обновление материально-технического оснащения учреждений культуры. Приобретение в сельские филиалы театральных кресел (Аптряково,Ситцево, Шемаха), одежду сцены (Аптряково, Ситцево).Приобретение автобуса.

8.Сайты учреждений культуры необходимо дополнить перечнем услуг, предоставляемых на платной основе, контактной информацией (адрес, телефон, электронная почта, график работы) и сделать их доступными для слепых и слабовидящих.

3.2 Прогноз эффективности развития сферы культуры

Оказание населению качественных услуг культуры в первую очередь зависит от обеспеченности сферы культуры специалистами и от уровня их профессиональной подготовки.

Профессиональное становление молодых специалистов является важнейшим компонентом кадровой работы сферы культуры. На развитие молодых специалистов в значительной степени влияют первые годы работы, которые в дальнейшем и определяют позиции специалиста в профессиональной среде.

Поступая на работу, выпускник учебного заведения активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений внутри коллектива, усваивает новые нормы и ценности учреждения, согласовывая с ними свою индивидуальную позицию.

Основную роль в процессе успешной профессиональной и психологической адаптации играют руководители, разрабатывающие комплекс мероприятий, который позволяет молодому человеку найти адекватный путь в применении теоретических знаний на практике и сформировать интерес к работе, к содержанию деятельности учреждения. В этих условиях процесс адаптации проходит качественно и безболезненно.

Фактором стабильности притока новых творческих идей, поступательного развития отрасли, безусловно, являются кадры.

Вопрос кадрового обеспечения сферы культуры достаточно проблематичен. Несмотря на принимаемые меры, сохраняется количество вакансий (наибольшее число приходится на сельские районы), связанное с отсутствием жилья, низкой заработной платой.

В решении проблем подготовки кадров для отрасли культура основную роль играют образовательные учреждения среднего профессионального образования. Именно они определяют кадровую ситуацию и занимают центральное место в стратегии кадровой политики.

Детская школа искусств города Нязепетровска занимается дополнительным образованием детей, она должна ориентировать своих выпускников на дальнейшее профессиональное образование и побуждать их вернуться в свой город для работы. Сфера культуры должна быть привлекательной для специалистов, они должны быть уверены в соей востребованности.

Для этого в сфере культуры должна быть разработана программа поддержки молодых специалистов, которая включала бы предоставление жилья и достойную заработную плату. Это создало бы приток молодых специалистов, обученных инновационным тенденциям в культуре, что позволило бы расширить сферу услуг, предоставляемых учреждениями культуры. Потому, что сегодня учреждения культуры всех уровней характеризуются низкой инновационной активностью и слабой инновационной культурой - в муниципальной сфере преобладает режим «функционирования», а не режим «развития» [19, с. 15].

Если бы в Детскую школу искусств города Нязепетровска приехали специалисты по духовым и струнным инструментам, если бы были специалисты по театральному направлению и другим направлениям культуры, которых в городе вообще нет, это позволило бы увеличить количество людей, заинтересованных в услугах и, следовательно, увеличились бы доходы учреждений.

Библиотека является институтом, без которого информационный век

невозможен. Она также является базовой структурой в развитии информационного общества в условиях многовариантного создания, хранения и предоставления информации и знаний (печатные издания, электронные носители информации, Интернет). Библиотека объединяет в своей деятельности все традиционные и современные технологии.

Являясь посредником между пользователем и информацией (на традиционных носителях и в электронном виде), библиотека обладает неограниченными возможностями в различных областях общественной жизни, содействует социально-экономическому и духовному прогрессу общества.

Стремительно развивающиеся информационные технологии предъявляют новые требования к внутренней организации библиотек и их функционированию во внешней среде. Это вызывает необходимость совершенствования всех процессов и внедрения новых технологий.

Книжный фонд библиотек в Нязепетровком муниципальном районе почти не пополняется, поэтому заинтересованности у читателей нет. Необходимо пополнять фонды научной литературой, необходимой для студентов разных направлений очного и заочного обучения. Всё это возможно только при заинтересованности администрации района. Здесь необходима помощь средств массовой информации, нужно чаще обращать внимание прессы и телевидения на проблемы в сфере культуры и искать пути их решения вместе с учредителями.

На территории Нязепетровского муниципального района находится 9 объектов культурного наследия регионального значения, включенных в Единый государственный реестр объектов культурного наследия и 34 выявленных объектов культурного наследия, включенных в список выявленных объектов культурного наследия представляющих историческую ценность.

В муниципальном районе нет специалиста по охране объектов культурного наследия, его функции выполняет начальник отдела культуры Е.В. Гордеева.

На сегодняшний день техническое состояние некоторых объектов требует принятия незамедлительных мер по их сохранению. Причинами возникновения данной проблемы являются: разрушительное воздействие природных факторов, в

том числе временного, прямое и косвенное воздействие хозяйственной деятельности; ненадлежащее содержание собственниками (пользователями) памятников истории и культуры. Кроме того, на территории Шемахинского сельского поселения находится два выявленных объекта культурного наследия, в отношении которых необходимо проведение процедуры исключения их Списка выявленных объектов, т.к. они утратили свою физическую форму и не могут представлять историческую или культурную ценность.

Существенными проблемами в области сохранения, использования, государственной охраны объектов культурного наследия Нязепетровского муниципального района остаются разработка первичной учетной документации-разработка проектов зон охраны памятников, учет объектов, представляющих собой ценность с точки зрения истории, археологии, архитектуры и градостроительства.

Учитывая актуальность и значимость проблемы сохранения культурного наследия, расположенного на территории Нязепетровского муниципального района, разработана и утверждена муниципальная целевая программа «Сохранение, использование, популяризация и государственная охрана объектов культурного наследия Нязепетровского муниципального района на 2015-2016 годы».

Данной программой в соответствии с действующим законодательством предусмотрены мероприятия, направленные на сохранение, использование, популяризацию и государственную охрану объектов культурного наследия, позволяющие муниципальному району осуществлять исполнение возложенных на него полномочий в указанной сфере.

В 2015 году был направлен запрос в Министерство культуры Челябинской области о выдаче Задания на разработку научно-проектной документации для изготовления и установки информационной надписи на объект культурного наследия «Здание бывшего волостного правления, где в 1914 году размещался забастовочный центр рабочих Нязепетровского завода». В январе 2016 г. проект был направлен на согласование в Министерство культуры.

Отделом культуры разработана стратегия развития туризма в Нязепетровском муниципальном районе до 2020 года. Стратегия рассмотрена на районном расширенном аппаратном совещании. Развитие туризма войдет разделом в разрабатываемую стратегию развития района до 2020 года.

Составлен реестр туристских объектов на территории Нязепетровского муниципального района.

Составлен план первоочередных мероприятий по развитию туризма.

Спланирован на сентябрь 2016 года круглый стол с заинтересованными лицами и оказывающими услуги туристской направленности.

Ведутся переговоры с туроператорами области о распространении имеющихся маршрутов на территорию района и создании новых.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования теоретических аспектов управления развитием сферы культуры получены следующие результаты и выводы.

Управление – это целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели.

Суть любого управления – это достижение организацией целей при наиболее оптимальном использовании ресурсов. Таким образом, суть управления заключается в следующем:

– Сбор, хранение, обработка и передача информации.

– Разработка и принятие управленческих решений.

– Выработка управляющих воздействий и выдача их объекту управления.

– Контроль исполнения принятых решений.

Содержание управления заключается в выявлении и разработке основных закономерностей управления, его принципов, методов и путей, позволяющих наилучшим образом достигать поставленных целей.

Организация управления характеризуется построением рациональной системы управления путем выделения взаимосвязанных уровней, функций и стадий управления.

Формы государственного управления обусловливаются теми правовыми предписаниями, опираясь на которые, государство контролирует деятельность органов власти.

Принципы управления относятся к числу важнейших категорий управления. Под ними понимают основные фундаментальные идеи, представления об управленческой деятельности, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей управления. Основные принципы управления – это научность, системность и комплексность, единоначалие и коллегиальность, демократический централизм, отраслевой и территориальный подход.

Без объективной оценки управления его участники вряд ли способны прийти к

какому-либо согласию, поэтому необходимо анализировать систему управления и определять её эффективность.

Качество управления напрямую связано с эффективностью организованных систем, чем выше качество управления, тем выше при прочих равных условиях, эффективность функционирования организованных систем.

Управление сферой культуры заключается в: организации создания, распространения и популяризации произведений литературы и искусства; обеспечении распространения информации и пропаганды достижений культуры; сохранении и использовании культурных ценностей; охране произведений искусства и памятников культуры, повышении культурного уровня населения; руководстве организациями, учреждениями и заведениями культуры.

Государственные органы и органы местного самоуправления обязаны совершенствовать систему социальных, организационно-правовых и экономических гарантий развития культуры и искусства, создавать необходимые условия для приобщения граждан к национальному и мировому культурному наследию, а также формировать систему предприятий и учреждений, выделять необходимые средства, обеспечивать проведение научных исследований и разработку научных проектов в области культуры, подготавливать квалифицированные кадры, создавать гарантии и стимулы для художественного творчества, сохранения традиций культуры, использования достижений культуры.

Непосредственный результат управления может характеризоваться комплексом критериев и показателей эффективности.

По мнению экономистов при оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей.

Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача управления состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает наивыгоднейшее значение.

На уровне отдельных предприятий и организаций в различных отраслях экономики используются разнообразные группы показателей эффективности

управления.

Группа качественных показателей оценки эффективности управления сферой культуры может включать такие показатели как: объём финансирования, расходы на одного жителя населения территории; затраты, которые жители произвели на услуги культуры; доходы, полученные от оказания услуг; охват населения клубными формированиями; охват населения художественно-эстетическим образованием детей; уровень кинообслуживания; удельный вес населения, являющегося пользователями библиотек, динамика средней заработной платы.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Для оценки эффективности управления учреждениями культуры Нязепетровского муниципального района в качестве эталона применяются средние показатели эффективности по Челябинской области.

На следующем этапе выпускной квалификационной работы был произведен анализ показателей эффективности управления сферой культуры Нязепетровского муниципального района. По результатам проведенного анализа были сделаны следующие выводы.

Анализ финансовых показателей управления сферой культуры Нязепетровского муниципального района показал, что Отдел культуры и подведомственные ему учреждения осуществляют свою деятельность в основном за счет бюджетного финансирования.

Объем финансирования из года в год увеличивается, что говорит о значимости развития культуры в районе. Однако, в 2015 году, в связи со сложной экономической ситуацией в стране расходы на культуру снизились.

Основные расходы составляет заработная плата – 58,6 % от всего финансирования. Прочие расходы составляют 30,9 %. В состав прочих хозяйственных расходов входят расходы на содержание имущества (охрана, пожарная сигнализация, налоги, текущий ремонт), приобретение материальных запасов (расходные материалы, запчасти, хозяйственный инвентарь), расходы на

проведение массовых мероприятий (призовой фонд, костюмы, оформление залов).Коммунальные услуги составляют 8,2 %. Оборудования в 2015 году приобретено на сумму 858 тыс.руб., это всего 1,6 %. И самую низкую долю в расходах составляют программы развития культуры в районе, это всего 386 тыс.руб., что составляет 0,7 %.

Общая доля расходов на учреждения культуры в районном бюджете составляет 8 %.

Учреждения культуры не рентабельны и не приносят такого дохода, который мог бы покрыть их расходы. Это связано, в большей части, с низкой платёжеспособностью населения.

Доля платных услуг в структуре поступлений очень маленькая, всего 5,2 %. Однако необходимо заметить, что основными видами деятельности учреждений культуры, предусмотренными Уставами являются: разработка новых культурных норм, эталонов, направленных на формирование нового мышления и деятельности новых ценностей культуры, осуществление финансовой поддержки социально-значимых направлений культурной деятельности, методическое обеспечение деятельности культурно-досуговой сферы, а не предпринимательская деятельность и получение прибыли.

Анализируя финансовые показатели учреждений культуры нельзя не обратить внимание на уровень заработной платы, так как она составляет основную часть всех расходов.

С 2013 года средний уровень заработной платы значительно увеличился, это связано с реализацией Указов Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» и от 1 июня 2012 г. № 761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012 - 2017 годы», которые предусматривают рост заработной платы работникам культуры на период с 2013 по 2018 годы.

Однако, в связи с нестабильной экономической ситуацией, с 2015 года рост заработной платы работникам культуры приостановлен и показатели,

закреплённые дорожной картой и утверждённые Главой администрации Нязепетровского муниципального района, не выполняются.

Анализ таких частных показателей эффективности управления сферой культуры как: охват населения клубными формированиями; охват населения художественно-эстетическим образованием детей; уровень кинообслуживания; удельный вес населения, являющегося пользователями библиотек, показал, что данные показатели значительно выше среднеобластного уровня. Это говорит о востребованности учреждений культуры в Нязепетровском муниципальном районе.

Однако во всех учреждениях культуры есть свои проблемы.

Основная проблема в культурной сфере – это недостаточность средств, выделяемых из бюджета на развитие культуры.

Наблюдается тенденция к сокращению расходов на материально-техническое оснащение учреждений и комплектование книжного фонда библиотек. Многим учреждениям необходим ремонт. Нет автомобиля.

Перед учреждениями культуры остро стоит кадровая проблема.

Решение существующих в отрасли культуры проблем возможно только при содействии органов местного самоуправления – на основе принятия программы развития сферы культуры, основной целью которой будет являться создание механизмов устойчивого развития сферы культуры как основы повышения культурного уровня населения и фактора социально-экономического развития Нязепетровского муниципального района.

Для повышения эффективности управления сферой культуры на следующем этапе работы были разработаны рекомендации по повышению эффективности и сделан прогноз развития культуры в Нязепетровском муниципальном районе.

Модернизация в деятельности Отдела культуры должна быть направлена прежде всего на дополнительное финансирование целевой программы «Сохранения и развития культуры», привлечение молодых специалистов сферы культуры, разработка системы гарантий и компенсаций, которыми можно их привлечь.

Это создало бы приток молодых специалистов, обученных инновационным тенденциям в культуре, что позволило бы расширить сферу услуг, предоставляемых учреждениями культуры и увеличить приток внебюджетных средств.

В результате осуществления данной деятельности бюджетные учреждения культуры смогут направлять внебюджетные доходы на развитие материально-технической базы, премирование работников, повышение их квалификации.

Также необходимо отметить, что более целесообразный подход к расходованию средств внебюджета, мог бы «Централизованной клубной системе» позволить приобретение автомобиля, так как очень много средств тратится на нужды, которые должны оплачиваться за счёт средств, выделенных на муниципальное задание.

В тоже время возможность значительного увеличения внебюджетных доходов учреждений культуры Нязепетровского муниципального района ограничена социальными целями деятельности его учреждений и недостаточным уровнем благосостояния жителей района.

Учитывая актуальность и значимость проблемы сохранения культурного наследия, расположенного на территории Нязепетровского муниципального района, разработана и утверждена муниципальная целевая программа «Сохранение, использование, популяризация и государственная охрана объектов культурного наследия Нязепетровского муниципального района на 2015-2016 годы».

Данной программой в соответствии с действующим законодательством предусмотрены мероприятия, направленные на сохранение, использование, популяризацию и государственную охрану объектов культурного наследия, позволяющие муниципальному району осуществлять исполнение возложенных на него полномочий в указанной сфере.

Отделом культуры разработана стратегия развития туризма в Нязепетровском муниципальном районе до 2020 года. Развитие туризма войдет разделом в разрабатываемую стратегию развития района до 2020 года.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Законодательно-нормативные документы

1. Конституция Российской Федерации: Принятая всенарод. голосованием 12.12.1993 г. – М: Юрид.лит., 2001.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 21 октября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016). – СПС «КонсультантПлюс».
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015). – СПС «КонсультантПлюс».
4. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 15.02.2016) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ред. от 28.11.2015). – СПС «КонсультантПлюс».
5. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (ред. от 05.04.2016). – СПС «КонсультантПлюс».
6. Приказ Минкультуры РФ от 19.03.2012 № 210 «Об утверждении Положения об управлении реализацией федеральной целевой программы «Культура России (2012 - 2018 годы)» (ред. от 17.09.2013). – СПС «КонсультантПлюс».
7. Положение об Отделе культуры администрации Нязепетровского муниципального района [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://nzpr.ru/administration/administration/departments/department-of-culture.

Книги и статьи

8. Алексеев, С. Механизмы реализации государственной политики в сфере культуры / С.Алексеев // Справочник руководителя Учреждения культуры. – 2015. – № 12. – С. 14-19.
9. Антошин, В.А. Современное общество: диалектика управления и регулирования / В.А.Антошин // Вопросы управления. – 2013. – № 4 (25). – С. 26-32.
10. Астахова, Н.И. Теория управления: Учебник / Н.И.Астахова. – М.: Юрайт, 2012. – 422 с.

11. Батурин, В.К. Общая теория управления: Учеб. Пособие / В.К.Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
12. Богатая, И.Н. Аудит: Учебное пособие / И.Н.Богатая, Н.Т.Лабынцев, Н.Н.Хахонова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 506 с.
13. Веснин, В. Р. Менеджмент в схемах и определениях. учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва. Проспект, 2012. – 125 с.
14. Врублевская, М.В. Бюджетная система Российской Федерации / М.В. Врублевская, под ред. О.В. Врублевской, М. В. Романовского. – 4-е изд., испр. и перераб.- М.: Юрайт, 2011. – 838 с.
15. Гапоненко, А.Л.Теория управления: Учебник для бакалавров / А.Л.Гопоненко, М.В.Савельева. – М.: Юрайт, 2013. – 342 с.
16. Государственное управление и экономика в социально-культурной сфере: современное состояние и перспективы развития: Материалы 2 Междунар. науч.-практ. конф., 26 июня 2014 г. / СПб. Гос. ун-т кино и телевидения. — СПб., 2014. – 201 с.
17. Жаркова, Л.С. Деятельность учреждений культуры / Л.С.Жаркова. – М., 2012. – 234 с.
18. Зеленцова, Е. Культурно-досуговые учреждения: назад в будущее / Е.Зеленцова // Справочник руководителя Учреждения культуры. – 2015. – № 12. – С. 15-18.
19. Игнатьева, Е.Л. Проблемы функционирования сферы культуры в муниципальных образованиях. Основные трудности в условиях реформирования / Е.Л.Игнатьева // Справочник руководителя Учреждения культуры. – 2011. – № 1. – С. 12-15.
20. Игнатьева, А.В Исследование систем управления. 2-изд. / А.В.Игнатьева, М.М. Максимцов. – М., 2012. – 169 с.
21. Игнатьева, Е.Л. Правовое регулирование в сфере культуры / Е.Л.Игнатьева // Справочник руководителя Учреждения культуры. – 2015. – № 6. – С. 21-26.
22. Игнатьева, Е.Л. Инструменты управления учреждениями культуры / Е.Л.Игнатьева // Справочник руководителя Учреждения культуры. – 2016. – №

1. – С. 31-38.
23. Карякин, В.Ф. Направления и методы управления в сфере культуры / В.Ф.Карякин // Аналитика культурологи. – 2012. – № 17. – С. 11-18.
24. Коробко, В.И. Теория управления: учебное пособие / В.И.Коробко. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 384 с.
25. Кушлин, В.И. Эффективное государство. Государственное регулирование экономических процессов / В.И.Кушлин. –М.: РАГС, 2011.– 820 с.
26. Михеева, Н.А. Теория и технологии создания социально-культурных проектов. Учебник / Н.А.Михеева. — СПб., 2015. – 154 с.
27. Музычук, В. Новые ориентиры культурной политики России / В.Музычук // Справочник руководителя Учреждения культуры. – 2015. – № 11. – С. 5-8.
28. Охорзин, В.А.Теория управления / В.А.Охорзин, К.В.Сафонов. – Спб.: Лань, 2014. – 224 с.
29. Петухов, О. Н., Управленческие решения: / О. Н. Петухов. – Томск: Изд-во томского политехнического университета, 2011. – 97 с.
30. Погодин, В.В. Региональное управление и территориальное планирование. Учебно-методический комплекс по дисциплине / В.В.Погодин. – Челябинск, 2014. – 24 с.
31. Понкин, И.В. Особенности государственного управления в области культуры / И.В.Понкин // Вопросы управления. – 2014. – № 3(28). – С. 18-23.
32. Саунин, А.Н. Аудит эффективности использования государственных средств: Вопросы теории и практики / А.Н.Саунин. – М.: Высшая школа, 2012. – 58 с.
33. Тодошева, С.Т. Теория менеджмента: учебное пособие / С.Т.Тодошева. – М.: КноРус, 2013. – 216 с.
34. Трофимова, Л. А. Управленческие решения (методы принятия и реализация) /Л.А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб.: Изд-во – СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.
35. Чарная, И. В. Экономика культуры: учебное пособие — 3-е изд., перераб. и доп. / И.В.Чарная. – М., 2015. – 212 с.
36. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений / В.С.Юкаева, Е.В.Зубарева, В.В.Чувикова В.В. – М.: Дашков и К, 2012. – 324 с.

37.Яновский, В.В. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность. Учебное пособие / В.В.Яновский, С.А.Кирсанов. – М.: КноРус, 2013. – 202 с.

Internet-источники

38.Горушкина, С.Н. Управление культурными процессами. Муниципальная сеть учреждений культуры в условиях модернизации [Электронный ресурс] / С.Н.Горушкина. – Режим доступа: www.library.ru/1/local_uprav/admreform/article.php?a_uid=178.

39.Гопоненко, А.Л. Теория управления [Электронный ресурс] / А.Л.Гопоненко. – Режим доступа: http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_297.html.

40.Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org.

41.Заседание Совета по культуре и искусству 5 апреля 2014 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kremlin.ru/news/19353.

42.Зыкова, М. Е. Формирование и реализация управленческих решений в системе государственного и муниципального управления [Электронный ресурс] / М.Е.Зыкова. – Режим доступа: http: //zyckova-m.narod.ru/ teoriya_i_praktika_upravleniya/formirovanie_i_realizatsiya_upravlencheskih_reshenii_v_sisteme_gosudarstvennogo_i_munitsipalnogo_upravleniya.

43.Иванов, В. Н., Основы социального управления [Электронный ресурс] / В.Н.Иванов. – Режим доступа: http://rimpocha.livejournal.com/28080.html.

44.Кулабухов, А.В. Модель структуры сети муниципальных учреждений культуры [Электронный ресурс] / А.В.Кулабухов, И.О.Андросова.– Режим доступа: http://www.library.ru/1/local_uprav/admreform/article.php?a_uid=180.

45.Официальный сайт Министерства культуры Челябинской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.culture-chel.ru.

46.Официальный сайт Нязепетровского муниципального района Челябинской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://nzpr.ru.

47.Совместное заседание Госсовета и Совета по культуре и искусству 24 декабря 2014 года года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kremlin.ru/events/president/news/47324.

48. СПС «Гарант» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://base.garant.ru
49. СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru.
50. Электронный журнал «Практика муниципального управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://e.munuprav.ru.
51. Энциклопедия местного самоуправления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://emsu.ru.

Приложение А

Основные показатели деятельности МБУК «Музейно-выставочный центр» за период 2013-2015 г.

Показатель	2013	2014	2015
Основной фонд (ед)	2523	2532	2545
Экспозиционно - выставочная площадь (м.кв.)	270	270	270
Количество индивидуальных посещений	1800	2000	1900
Количество экскурсионных посещений	1200	1000	1100
Число экскурсий	23	33	78
Число массовых мероприятий	2	2	2
Число массовых мероприятий в музее	24	30	33
Количество выставок	10	10	10
Укомплектованность специалистами (%)	56,2	56,2	56,2
Выделено средств на выполнение муниципального задания (тыс.руб.)	1328,0	1517,0	2616,0
Объем платных услуг (тыс.руб.)	18,0	21,0	23,0

*Источник: Отчёт о выполнении муниципального задания за 2015 год по МБУК «МВЦ»

Приложение Б

Основные показатели деятельности МБУК «Централизованная клубная система» за период 2013-2015 г.

Показатель	2013	2014	2015
Количество мероприятий	1672	1508	1669
Количество мероприятий на платной основе	1044	905	946
Посетителей на платных мероприятиях	28350	26491	26288
Количество формирований	64	63	63
Количество участников в них	909	936	837
Охват населения клубными формированиям (%)	5,2	5,4	4,8
Сеть клубных учреждений	14	11	9
Уровень кинообслуживания (%)	51,2	40,2	51,2
Укомплектованность специалистами (%)	76,0	76,4	76,8
Выделено средств на выполнение муниципального задания (тыс.руб.)	15509,0	15174,0	21740,0
Объем платных услуг (тыс.руб.)	1777,0	1872,0	2233,0

*Источник: Отчёт о выполнении муниципального задания за 2015 год по МБУК «ЦКС»

Приложение В

Основные показатели деятельности МБУК «Централизованная информационно-библиотечная система» за период 2013-2015 г.

Показатель	2013	2014	2015
Количество читателей	8986	9013	9169
Книговыдача	205124	206285	221398
Количество посещений	63547	64587	82227
Посещения на массовых мероприятиях	20145	22466	32559
Удельный вес населения, являющегося пользователями библиотек (%)	52,9%	52,0%	53,9%
Число библиотек	18	18	18
Книжный фонд	109258	108125	102056
Массовых мероприятий	1157	1254	1786
Укомплектованность специалистами (%)	88,2	88,2	88,2
Выделено средств на выполнение муниципального задания (тыс.руб.)	6119,0	7438,0	12423,0
Объем платных услуг (тыс.руб.)	17,0	16,0	9,0

*Источник: Отчёт о выполнении муниципального задания за 2015 год по МБУК «ЦИБС»

Приложение Г

Основные показатели деятельности МБУ ДОД «Детская школа искусств» за период 2013-2015 г.

Показатель	2013	2014	2015
Количество учащихся в возрасте от 5 до 18 лет	348	342	347
Охват художественно-эстетическим образованием (%)	21,3	21,4	21,0
Укомплектованность специалистами (%)	88,0	87,0	83,0
Выделено средств на выполнение муниципального задания (тыс.руб.)	6134,0	6215,0	9551,0
Объем платных услуг (тыс.руб.)	424,0	427,0	494,0

*Источник: Отчёт о выполнении муниципального задания за 2015 год по МБУ ДОД «ДШИ»