

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»**  
**Высшая школа экономики и управления**  
**Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»**

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

**Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор**

\_\_\_\_\_/ В.С. Антонюк /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Совершенствование управления сферой культуры муниципального образования**  
**(на примере Уйского района Челябинской области)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ЮУрГУ – 38.03.04.2020.288.ВКР**

**Руководитель, ст. преп. кафедры ЭТГМУ**

\_\_\_\_\_/ С.А. Меркулов /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Автор**

**студент группы ЭУ – 519**

\_\_\_\_\_/ А.С. Третьякова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Нормоконтролер, спец. по УМР кафедры ЭТГМУ**

\_\_\_\_\_/ Н.А. Амен /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**Челябинск 2020**

## АННОТАЦИЯ

Третьякова А.С. Совершенствование управления сферой культуры муниципального образования (на примере Уйского района Челябинской области). – Челябинск: ЮУрГУ, 99 с., 17 ил., 16 табл., библиограф. список – 53 наим., 13 л. плакатов ф. А4.

Объект исследования – сфера культуры в Уйском районе Челябинской области.

Цель исследования – изучение и анализ управления развитием сферы культуры в Уйском районе.

В исследовании выявлены теоретические и методологические аспекты управления развитием сферы культуры, проведен анализ и оценка управления развитием сферы культуры муниципального образования на примере Уйского муниципального района Челябинской области.

Новизна работы заключается в разработке мероприятий способствующих повышению эффективности управления сферой культуры.

Практическая значимость заключается в возможности реализации предложенных мероприятий в управлении сферой культуры.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	Ошибка! Закладка не определена.
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ	
1.1 Содержание понятия управления развитием сферы культуры	Ошибка! Закладка
1.2 Нормативно-правовые и организационно-методические аспекты управления развитием сферы культуры .....	22
1.3 Зарубежный опыт управления развитием культуры в муниципальном образовании .....	29
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ УЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА	
2.1 Организационные основы управления развитием сферы культуры на примере Уйского муниципального района .....	35
2.2 Анализ и оценка показателей развития сферы культуры на примере Уйского муниципального района .....	49
2.3 Основные проблемы управления развитием сферы культуры на примере Уйского муниципального района .....	60
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ В УЙСКОМ РАЙОНЕ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ	
3.1 Рекомендации по совершенствованию управления развитием сферы культуры в Уйском районе Челябинской области .....	68
3.2 Оценка результатов и анализ эффективности мероприятий по управлению развитием сферы культуры в Уйском районе Челябинской области .....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	94

## ВВЕДЕНИЕ

Проблемы современной культуры в России приобретают первостепенное значение. Прежде всего, речь идет о мощном факторе социального развития. Культура проникает в каждый аспект человеческой жизнедеятельности. Это относится как к основам материального производства и потребностям, так и к величайшим проявлениям людского духа. Культура современной России оказывает все большее влияние на решение программных целей социальной сферы. В частности, это касается построения правового государства, раскрытия творческих способностей человека, укрепления и формирования гражданского общества. Развитие культуры в современной России оказывает воздействие на многие области. Это касается личности, образа жизни общества, сферы мышления, досуга, быта, труда. Существуют особый институт – Управление культуры. В зависимости от статуса, им решаются и координируются те или иные вопросы. Что касается ее социального влияния, то оно выступает, прежде всего, необходимым аспектом деятельности общественного человека. То есть наблюдается ее регулирование определенными правилами, которые аккумулированы в традициях, символических и знаковых системах, новых тенденциях.

На сегодняшний день развитие культуры в современной России сопряжено с рядом вопросов. Наблюдается крутой перелом в осмыслении инновационных и традиционных тенденций социального развития. С одной стороны, они требуются для того, чтобы глубоко освоить культурное наследие. С другой же – необходимо умение выходить за рамки привычных представлений, которые уже отжили свое. Соответствующие реорганизационные изменения должно претерпеть и управление развитием сферы культуры. Также требуется преодоление ряда реакционных традиций; они насаждались и складывались веками. Эти традиции проявлялись в сознании, поведении и деятельности людей постоянно. Для

адекватного решения этих вопросов необходимо понимание того, как происходит управление развитием сферы культуры в современной России.

Кардинальные изменения в культурной сфере, обусловленные рыночными преобразованиями, способствовали возникновению разнообразных субъектов культурной деятельности: государственных и муниципальных учреждений, коммерческих организаций, работающих в сфере культуры. Они имеют разные формы собственности, по-разному развиваются. Но, все-таки, значительная часть сферы культуры по-прежнему находится в ведении государства или муниципалитетов, поскольку не имеет прибыльного характера, предполагает значительные затраты и минимальную отдачу. В этих обстоятельствах увеличилось количество субъектов политики государства в сфере культуры, возникла потребность в поиске новых подходов к организации и осуществлению государственного управления. Особое значение приобретает формирование такой модели управления, которая бы основывалась на установлении конструктивного диалога и тесном сотрудничестве между органами государственной власти и управления и общественностью, их взаимодействия в решении вопросов культурного развития, соответствующей специфике культурной сферы, особенностям ее развития, и является важным в условиях становления гражданского общества в РФ.

Объектом исследования выступает – сфера культуры Уйского района Челябинской области.

Предметом исследования выступает – управление в сфере культуры муниципального образования (на примере Уйского муниципального района).

Цель исследования – изучение и анализ управления развитием сферы культуры в Уйском районе.

В связи с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть содержание понятия управления развитием сферы культуры;
- дать характеристику нормативно-правовым и организационно-методическим аспектам управления развитием сферы культуры;

- разработать методiku анализа и оценки управления развитием сферы культуры в муниципальном образовании;
- охарактеризовать организационные основы управления развитием сферы культуры на примере Уйского муниципального района;
- провести анализ и оценку показателей развития сферы культуры на примере Уйского муниципального района;
- выявить основные проблемы управления развитием сферы культуры на примере Уйского муниципального района.

Методологической основой исследования являются следующие методы исследования: сравнительный, аналитический, статистический и другие.

Теоретической базой исследования послужили нормативно-правовые акты, регулирующие управление и государственную политику в сфере культуры на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, теоретические источники – книги, учебные пособия, посвященные вопросам управления в сфере культуры, государственному и муниципальному управлению, статьи из периодических изданий по данной тематике.

Практической базой исследования стали материалы, полученные в процессе прохождения практики в Комитете по культуре, делам молодежи и спорту администрации Уйского муниципального района Челябинской области.

Практическая значимость исследования заключается в том, что проектные материалы, изложенные в исследовании, могут оказаться полезными для разработки управленческих мероприятий в сфере культуры.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ

## 1.1 Содержание понятия управления развитием сферы культуры

Понятие «управление» является универсальной характеристикой для определения конкретного вида деятельности, то есть совокупности действий, направленных на эффективное функционирование организации. В самом широком смысле управление, как рациональная деятельность, осуществляемая в динамичной социальной среде разными субъектами, принимающими на себя обязанности и ответственность за типы, формы и способы коммуникационной активности, за развитие и риски, за результаты взаимодействия, означает непрерывный процесс воздействия на управляемый объект для достижения общественно значимых целей при наименьших затратах времени и ресурсов.

Определение приоритетных целей и задач управления в сфере культуры не в последнюю очередь сопряжено с адекватной оценкой и пониманием основных тенденций постиндустриального развития, как в общемировом масштабе, так и на региональном и местном уровнях. При этом под культурой, как таковой, следует понимать осмысленную творческую деятельность людей, выражающуюся в создании материальных и нематериальных ценностей [14, С. 125].

В рамках постиндустриальной парадигмы культура выполняет функцию аккумуляции социального опыта, его интерпретацию в качестве системы ценностей. Эти ценности, в частности, находят свое выражение на языках социальной коммуникации. Сфера культуры также осуществляет регулирование жизнедеятельности общества с помощью основанных на ценностных предпочтениях социокультурных норм поведения.

Существующие в обществе ценности и нормы определяют способы прямого и опосредованного взаимодействия людей, а также объединяют их в различные организации и группы, способствуют созданию определенного стиля управления,

формируют стиль и механизмы отношений.

Культура формирует модели поведения индивидов, групп, общества, служит показателем уровня их нравственного и духовного развития.

Под управлением развития сферы культуры, необходимо понимать деятельность, направленную на эффективную организацию функционирования отраслей, учреждений и иных институтов сферы культуры для достижения ими поставленных целей и выполнения своей общественной миссии.

Особую роль в управлении в сфере культуры и проведении культурной политики играет муниципальный аспект управления, поскольку именно на муниципальном уровне сосредоточена основная информация о культурных потребностях местного населения, к ведомству муниципалитетов относится значительное число культурных учреждений.

Следует подчеркнуть, что к отраслям и учреждениям культуры и искусства относятся:

- музейное дело;
- дома и дворцы культуры;
- театральное искусство;
- организации кинематографии;
- концертная деятельность;
- библиотечное дело.

Поскольку общество функционирует как самоорганизующаяся и саморазвивающаяся социокультурная система, непрерывно адаптируясь к изменяющимся условиям, то одним из инструментов управления в сфере культуры должно выступать постепенное содержательное воздействие на общественное сознание, психологические установки, ценностные приоритеты.

Но, при этом, ни в коем случае не следует уповать на какие – то одномоментные акции, насильственные или принудительные мероприятия, подавляющие человеческую свободу [8, С. 25].

Существует необходимость применения такой модели управления развитием



сферы культуры, которая предполагает активное внедрение и поддержку модернизационным тенденциям в сочетании с контролируемыми социокультурными изменениями.

Для выработки верных подходов к управлению развитием сферы культуры и проведению культурной политики также важно учитывать определенные особенности, которые внутренне присущи культурным отраслям и накладывают отпечаток на их функционирование в современном мире.

Безусловно, стремительный научно – технический прогресс, резкое увеличение высокотехнологичных инноваций, внедрение передовых научно – технических достижений ведет к увеличению производительности труда в экономике, во многих ее сегментах снижает издержки и цены. Однако для сферы культуры, как оказывается, упомянутые процессы вовсе не столь характерны. Дело в том, что в сфере культуры наблюдаются закономерности, впервые явно сформулированные в работе ученых Уильяма Баумоля и Уильяма Боуэна «Исполнительские искусства: экономическая дилемма». Эти экономисты описали ряд вопросов, касающихся деятельности в сфере культуры, и пришли к заключению о том, что издержки культурных организаций зачастую значительно превышают их доходы. По мнению Баумоля и Боуэна, сфера культуры испытывает «болезнь издержек». Причем, что существенно, эта разница между доходами и издержками может быть компенсирована исключительно с помощью общественных и частных пожертвований [12, С. 102].

В целом, организации культуры, как правило, не в состоянии покрывать расходы, которые требуются на одного потребителя, за счет доходов, полученных от него. Отсюда следует, что культурные организации, не в последнюю очередь по причине выполнения общественно – значимых функций, не могут находиться на самофинансировании, а зависят от внешних источников финансовой поддержки. Ведь в отличие от частных благ потребление услуг учреждений культуры сопровождается внешними эффектами, пользу от использования культурных благ приобретают не только люди, непосредственно участвующие в

этом процессе, но и другие группы населения или общество в целом.

Выводы Баумоля и Боуэна значительно повлияли на принципы управления в сфере культуры во многих странах, способствовали росту государственного финансирования культурных отраслей, расширению спектра форм участия некоммерческих организаций и бизнеса в финансировании культурных проектов.

Вместе с тем, в сфере культуры есть виды деятельности, где при определенных объемах производства предельный доход превышает предельные затраты и образуется прибыль.

Речь, в частности, идет о дополнительных коммерческих услугах внутри или на основе работы учреждений сферы культуры.

Это деятельность всевозможных кафе, ресторанов, магазинов, торговых палаток, специальных мастерских, консультационных и информационных центров, рекламных проектах, сдача в аренду определенных площадей. Экономическая оценка таких сервисов, аналогична оценке деятельности коммерческих структур.

К другим значимым особенностям, которые следует учитывать, относятся информационная асимметрия и локальная монополия.

Информационная асимметрия представляет собой, с одной стороны, в отсутствии полной информации у потребителей о свойствах предлагаемого продукта, а с другой стороны, в отсутствии определенного уровня подготовки потребителей для оценки качества самого продукта. Таким образом, информационная асимметрия на рынке культуры затрудняет оптимальный выбор услуг потребителями. Как следствие, это ведет к потере производителями части потенциального рынка.

Работа учреждений культуры также зачастую характеризуется наличием локальной монополии на рынке. В большинстве случаев в небольших городах, населенных пунктах экономически не оправданно создание, например, нескольких театров, художественных музеев, концертных залов, досуговых центров. Это связано, в частности, с тем, что средние издержки будут выше

предельных издержек, что создает барьер для входа на локальный рынок [18, С. 280].

То есть, организации культуры порой функционируют в условиях отсутствия конкуренции, что вызывает риск снижения качества предлагаемых сервисов. Надо понимать, что в силу специфики функционирования культурной сферы многие процессы в ней протекают стихийно, находятся вне регуляционного поля, опираясь на законы социальной самоорганизации людей. В то же время некоторые аспекты культурной деятельности вполне подлежат регулированию и управлению, остро нуждаются во внешнем стимулировании.

В связи с этим в рамках управления развитием сферы культуры возникает коллизия между стремлением органов государственной власти к администрированию культурной деятельности, ее излишней регламентации и дерегулированием, демократизацией, на которую ориентированы неправительственные организации, многие творческие коллективы и творческие работники. С одной стороны, прямое участие государства бывает насущно необходимо, поскольку без государственной помощи многие проекты просто не могут быть реализованы по экономическим, политическим, юридическим и прочим причинам. С другой стороны, избыточное вмешательство государства может привести к зависимости культурной деятельности от органов власти, политических структур, искажению содержания культурной жизни, ограничению свободы творчества и самовыражения, в конечном счете, к культурной деградации.

Соответственно актуальной управленческой задачей является поиск оптимального баланса между государственным участием в деятельности в сферы культуры и наличием максимально полной свободы культурного творчества, не зависящего от политических или идеологических ориентиров правящих. Кроме того, одним из основных вопросов управления развитием сферы культуры в настоящее время является установление оптимального соотношения рыночных и нерыночных механизмов.

В сфере культуры функционируют разные по форме собственности и правовому статусу организации как государственные, так и негосударственные, работают на тех или иных экономико-правовых основаниях частные лица.

Для сферы культуры в основном характерно многоканальное финансирование, в частности, из государственного бюджета, посредством выделения средств со стороны общественных, в том числе благотворительных организаций, бизнес – структур, меценатов и спонсоров.

Безусловно, в современной смешанной экономике не является эффективной модель, при которой государство полностью подменяет собой рыночные инструменты.

Более предпочтительно, когда государство создает для их действия рамочные условия, допуская достаточную свободу рыночных отношений. Вместе с тем, многие отрасли сферы культуры не могут полноценно существовать без постоянной государственной поддержки, поскольку зависят от различных факторов, включая национальные политические традиции, господствующую идеологию, социально-экономические приоритеты [27, С. 216].

В рамках государственного финансирования сферы культуры его осуществление может быть сметным, проектным, программно-целевым, а также могут быть использованы различные комбинации этих методов.

Помощь государства в финансировании сферы культуры способствует установлению цен на уровне, соответствующем возможностям потребителей оплачивать услуги учреждений сферы культуры.

Участие государства в сфере культуры выражается также в прямых и косвенных методах регулирования, производстве культурных услуг учреждениями государственного сектора, различных льготах и дотациях.

Специфика России в этом контексте определяется как этнической и социокультурной многосоставностью ее населения, существенными различиями между регионами по уровню социально-экономического развития. Стратегические управленческие решения в сфере культуры должны быть

дифференцированы в зависимости от степени готовности регионов к модернизационным преобразованиям.

Учет особенностей регионов и городов позволит строить более эффективные и адресные культурные программы. Новый подход к политике в сфере культуры также подразумевает конструктивное взаимодействие государства и общества в ее разработке и реализации, формирования целевых межведомственных, региональных и государственно – частных программ развития сферы культуры.

При этом необходимо отметить, что управление в сфере культуры должно также осуществляться с учетом реалий современного рынка.

Рыночный аспект управления развитием сферы культуры делает важнейшим инструментом применение маркетинговых технологий, не в последнюю очередь потому, что сегодня ориентация на потребителя, формирование и удовлетворение спроса становится одним из ключевых принципов деятельности организаций сферы культуры.

Кроме того, поддержка со стороны государства, спонсоров, меценатов также в определенной степени зависит от того, насколько они востребованы обществом, привлекательны для разных целевых аудиторий, социально значимы.

Особое место занимает государственное управление. Это обусловлено наличием мощной государственной власти, распространяющейся на все общество, устанавливающей правовые нормы и использующей механизмы принуждения для обеспечения соблюдения всеми управляемыми объектами установленных правил поведения.

Объектом государственного управления выступает сфера культуры, которая обеспечивает создание, сохранение, распространение и усвоение духовных и культурных ценностей, составляющих культурное достижение человека и общества.

Именно эта сфера требует определенного регулирования, поддержки и проведения соответствующей политики со стороны государства, тогда как творческая деятельность, если она не противоречит общечеловеческим

ценностям, нормам общественной морали, должно осуществляться свободно, без какой-либо регламентации.

Одним из главных субъектов культурной политики является государство. Оно обладает наибольшим объемом ресурсов в этой сфере, а также располагает разнообразными управленческими и властными рычагами и структурами. Все это определяет высокую степень государственного участия и воздействия на рассматриваемую сферу. Она так же является направляющим фактором в развитии и поддержке сферы культуры на региональном, и местном уровнях.

Сам процесс формирования системы управления развитием сферы культуры претерпел определенные изменения. Осуществлена передача значительной части полномочий в этой области регионам. Стало активно разрабатываться целевое программное финансирование, которое предполагает реализацию наиболее значимых проектов в сфере культуры. Государство официально отказалось от монополии в сфере культуры и перешло к долевному участию в реализации конкретной политики.

Последнее подтверждается схемой управления учреждениями культуры. Вертикаль власти сохранилась только в органах исполнительной власти. Но и там она стала менее жесткой, а региональные органы власти получили значительные полномочия. Министерство культуры России сохранило за собой функцию координации культурной политики в целом по стране. В регионах, кроме Департамента культуры, при Администрации создавались комитеты, которые занимались вопросами культуры.

Организационные формы, в которых орган управления культуры существует на муниципальном уровне, достаточно разнообразны:

- самостоятельный отдел (управление, комитет, департамент);
- структурное подразделение управления.

Сфера деятельности органа управления отражена в его названии. На практике встречаются как специализированные органы управления, которые осуществляют полномочия исключительно в области культуры, так и органы управления,

наделенные более широкими полномочиями. Во второй группе наибольшее распространение получили управления по культуре, спорту и делам молодежи (молодежной политике). В отдельных случаях органы управления наделены полномочиями в области туризма, архивного дела, информационной и национальной политики, демографии, а иногда – образования и здравоохранения. настоящее время на муниципальном уровне осуществляется перевод части бюджетных учреждений в автономные. При этом автономное учреждение сохраняет право на имущество и земельные участки, которые ранее были закреплены за бюджетным учреждением, что предполагает их надлежащее оформление. Не случайно в разделе IV Формы предложения о создании автономного учреждения путем изменения типа существующего государственного или муниципального учреждения приводятся сведения об имуществе учреждения, подтвержденные выпиской из реестра соответствующего имущества.

Бухгалтерский учет муниципальных учреждений культуры, как правило, ведут централизованные бухгалтерии. Такой порядок и раньше порождал массу проблем, сейчас они усугубляются еще больше. Согласно федеральному законодательству муниципальные учреждения культуры могут добровольно, на договорной основе осуществлять передачу функции ведения бухгалтерского учета централизованным бухгалтериям. Однако на практике принцип добровольности зачастую не соблюдается. Кроме того, не решен вопрос о статусе многих централизованных бухгалтерий, являющихся придатками органов управления и до сих пор не наделенных правами юридического лица. Руководители таких централизованных бухгалтерий не имеют права подписывать заключаемые договоры, это делают начальники управлений культуры. Наконец, механизм взаимоотношений централизованных бухгалтерий и обслуживаемых ими учреждений крайне противоречив. С одной стороны, централизованная бухгалтерия должна быть подотчетна учреждению, поскольку ответственность за организацию бухучета несет руководитель учреждения. С другой стороны, она

позиционирует себя по отношению к учреждениям как вышестоящий орган и выполняет контролирующие функции.

Безусловно, модель передачи ведения бухучета муниципальных учреждений культуры централизованной бухгалтерии имеет право на существование, а в отсутствие квалифицированных бухгалтерских кадров может даже сыграть положительную роль.

Однако анализ сложившейся практики показывает, что работники централизованной бухгалтерии в подавляющем большинстве не обладают нужной квалификацией и не имеют ощутимой мотивации к повышению эффективности своего труда. В то же время директорский корпус, дистанцированный от движения финансовых потоков, не настроен на решение финансовых вопросов.

В итоге ни сами учреждения, ни централизованная бухгалтерия не выстраивают стратегию экономического развития, учитывающую специфику деятельности конкретного объекта культуры. Особенно наглядно это проявляется в условиях необходимости разработки нормативов финансовых затрат на содержание имущества, а также на оказание муниципальных услуг.

При переходе бюджетных учреждений в автономные расширяется их финансово-хозяйственная самостоятельность. Они получают право на выход из казначейской системы, открытие расчетных счетов в коммерческих банках и ведение не бюджетного учета, а бухгалтерского учета на основе хозрасчетного плана счетов [6].

При нынешнем положении дел не совсем понятно, как муниципальные автономные учреждения в рамках централизованной бухгалтерии смогут реализовать свои преимущества. Более того, трудно представить, что работники централизованной бухгалтерии будут сочетать ведение бюджетного учета бюджетных учреждений и бухгалтерского учета автономных, который, хотя и проще, но требует переучивания кадров.



Нормативные акты учреждений являются инструментами правового регулирования их деятельности. Эти документы предназначены: для установления принципов организации внутренней деятельности; урегулирования отношений, возникающих у учреждений культуры с пользователями и партнерами; отстаивания интересов учреждения перед органами власти.

Нормативные акты учреждений конкретизируют нормативные правовые акты, утверждаемые на федеральном, региональном и местном уровне применительно к условиям их деятельности.

В настоящее время роль принимаемых учреждениями культуры локальных нормативных актов чрезвычайно возросла. В настоящее время роль локальных нормативных актов, принимаемых учреждениями культуры, чрезвычайно возросла. Грамотно составленная нормативная документация, отражающая правовые, организационные, технические, технологические и другие стороны деятельности учреждений, призвана помочь в решении стоящих перед ними проблем. К сожалению, многие руководители муниципальных учреждений культуры этого до конца не осознают, что проявляется в отсутствии или низком качестве внутренних нормативных документов.

Нельзя не остановиться на традиционных проблемах муниципальных учреждений культуры. Ключевой проблемой остается ограниченность финансовых средств, направляемых учреждениям культуры из местных бюджетов. Выделяемые этим учреждениям бюджетные ассигнования зачастую позволяют разве что осуществлять выплату заработной платы и частично возмещать расходы на оплату коммунальных услуг. В условиях экономического кризиса ухудшается финансовое обеспечение функционирования муниципальных учреждений культуры даже в тех территориях, которые ранее считались благополучными в этом отношении.

Таким образом, сфера культуры представляет собой конкретную сферу жизни общества, в которой сохраняется и используется культурно-историческое наследие, осуществляется художественное образование, творчество, исполнительство и т.д.

Под управлением развития сферы культуры, необходимо понимать деятельность, направленную на эффективную организацию функционирования отраслей, учреждений и иных институтов сферы культуры для достижения ими поставленных целей и выполнения своей общественной миссии. Управление развитием сферы культуры является важным направлением государственной, региональной и муниципальной социальной политики, во многом определяющим комфортность проживания населения на муниципальной территории.

## 1.2 Нормативно-правовые и организационно-методические аспекты управления развитием сферы культуры

Государственное регулирование — сложный и разносторонний процесс, направленный на осуществление государственной политики и различные сферы, реализуемой государственными органами, образующими механизм управления.

Любое управление предполагает наличие, как минимум, двух сторон в системе управления: субъекта (управляющего) и объекта (управляемого).

В Указе Президента РФ от 24 декабря 2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики» описываются понятия [3].

Объектом муниципального управления является территория муниципального образования, в том числе инфраструктура, объекты муниципального имущества, а также организации, предприятия и учреждения, средства местного бюджета. В то же время, объекты муниципального управления – это и деятельность людей, их коллективов по производству материальных и духовных благ и социальных условий жизни. В результате функционирования управляемых объектов создаются потребительские ценности, которые удовлетворяют частные и общественные потребности.

Субъектами муниципального управления являются - население, проживающее на данной территории. Любая система управления не может функционировать без наличия обратной связи между объектом и субъектом. Именно обратная связь позволяет определить и скорректировать силу, направление и другие параметры

управляющего воздействия. Виды воздействия могут быть различными, вытекающими из общих функций менеджмента (целеполагание, планирование, организация, мотивация, руководство, контроль, регулирование). Воздействие может осуществляться в разных формах: издание и исполнение муниципальных правовых актов, прямые указания, поручения, договоры, соглашения и др. В роли воздействующей структуры выступают, в первую очередь, органы местного самоуправления, их структурные подразделения и должностные лица, муниципальные учреждения, муниципальные предприятия, уполномоченные органами (МСУ) коммерческие и некоммерческие организации.

Местное самоуправление представляет систему отношений, когда субъект и управляемый им объект соединяются. И ещё: если по отношению к (МСУ) жители на территории муниципального образования - это субъект управления, то по отношению к государству все мы (граждане) объект управления.

Правовые основы поддержки и развития сферы культуры определяются действующим законодательством. В российских условиях это, прежде всего Гражданский и Налоговый кодексы, а также «Основы законодательства РФ о культуре». Закон провозглашает обязанности и оговаривает ответственность государственных органов за обеспечение свобод и самостоятельности всех субъектов культурной деятельности, доступность культурных благ для социально-ослабленных групп населения [7, с. 101].

Итак, сегодня управление сферой культуры осуществляют органы власти, которые соответствуют государственному устройству общества. В управлении отраслью выделяют три уровня: федеральный, региональный (республика, край, область) и муниципальный (городское, сельское поселение). На каждом из этих трех уровней государственное управление осуществляется органами трех ветвей власти: законодательной, исполнительной и судебной.

Функции федерального органа исполнительной власти, руководство деятельностью которого осуществляет Правительство – постановлением Правительства РФ.

Указ Президента № 314 от 9 марта 2004 г. «О системе и структуре федеральных исполнительных органов власти» определил новые функции федеральным органам исполнительной власти [2].

Полномочия федеральных органов государственной власти, органов субъектов федерации и местного самоуправления в области культуры определены Законом РФ от 9 октября 1992 г. № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре».

Основные полномочия федеральных органов государственной власти в области культуры:

- 1) обеспечить права и свободы человека в области культуры;
- 2) установить основы федеральной культурной политики, в данном контексте принятие федерального законодательства в области культуры и федеральных государственных программ сохранения и развития культуры;
- 3) распоряжаться национальным культурным достоянием РФ;
- 4) осуществлять формирование бюджета в частности расходы на культуру;
- 5) осуществлять координацию внешней политики в области культурного сотрудничества;
- 6) регулировать вывоз и ввоз культурных ценностей;
- 7) определять принципы государственной политики в области подготовки кадров, занятости, оплаты труда, осуществлять установление минимального размера ставок авторского вознаграждения по федеральным учреждениям культуры на основании перечня, утверждаемого Правительством РФ;
- 8) заниматься созданием единой государственной системы информационного обеспечения культурной деятельности в РФ;
- 9) официальный статистический учет в области культуры;
- 10) контролировать исполнение законодательства РФ о культуре;
- 11) осуществление сохранения, использования, популяризации и государственной охраны объектов культурного наследия федерального значения;

12) осуществлять охрану и сохранение особо ценных объектов культурного наследия народов РФ.

Основные полномочия органов государственной власти субъектов РФ в области культуры относятся:

1) осуществление охраны и сохранения объектов культурного наследия регионального значения;

2) осуществление организации библиотечного обслуживания населения библиотеками субъектов РФ;

3) осуществление создания и поддержки государственных музеев;

4) осуществление организации и поддержки учреждений культуры и искусства;

5) поддержание народных художественных промыслов;

6) поддержание на уровне регионов и местных властей национально-культурных автономий, поддержание изучения в образовательных учреждениях национальных языков и иных предметов этнокультурной направленности.

На региональном уровне субъектами управления развитием сферы культуры являются структурные подразделения администрации республик, краев, областей (департаменты, управления, отделы, комитеты, министерства), находящиеся в двойном подчинении – администрации области, края, и Федеральному Министерству (Министерство культуры РФ).

Основные полномочия органов местного самоуправления в области культуры являются:

1) осуществление организации библиотечного обслуживания населения;

2) осуществление создания условий для организации отдыха и обеспечение жителей услугами организаций культуры;

3) осуществлять охрану и сохранение особо ценных объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) местного (муниципального) значения, расположенных в границах соответствующего муниципального образования.

Из этой записи не вытекают напрямую обязанности муниципальных образований по содержанию муниципальных учреждений культуры путем их финансирования по смете, поскольку условия для организации досуга жителей могут создаваться и путем предоставления муниципального заказа. Причем муниципальный заказ может даваться не только муниципальным, но и государственным учреждениям (например, театрам, концертным организациям, музеям – на осуществление выездной деятельности), а также частным организациям культуры.

Муниципальный заказ на поставки товаров, выполнение работ и оказание услуг оплачивается за счет средств местного бюджета. Размещение муниципального заказа осуществляется на конкурсной основе, за исключением случаев, когда размещение муниципального заказа осуществляется путем запроса котировок цен на товары, работы и услуги, или случаев закупки товаров, работ и услуг у единственного исполнителя.

Порядок формирования, размещения, исполнения и контроля за исполнением муниципального заказа устанавливается уставом муниципального образования и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Введение Федерального закона от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 15.02.2016) "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" повлекло существенную реструктуризацию органов управления культурой, введение новых структур в системе местного самоуправления [3].

В системе управления культурой ответственная роль принадлежит Министерству культуры РФ (Минкультуры) и подведомственных ему Федеральному архивному агентству (Росархив) и Федеральному агентству по туризму (Ростуризм). Именно они определяют способы и функции управления культурным развитием страны.

Структурными подразделениями Министерства культуры являются департаменты по основным направлениям деятельности министерства: Департамент государственной поддержки искусства и народного творчества; Департамент кинематографии и модернизационных программ; Департамент культурного наследия; Департамент науки и образования; Департамент международного сотрудничества; Департамент экономики и финансов; Департамент управления имуществом и инвестиционной политики; Департамент туризма и региональной политики; Департамент контроля, надзора и лицензирования в сфере культурного наследия; Нормативно-правовой департамент; Департамент контроля и кадров; Административный департамент.

Приоритетным направлением деятельности Министерства является обеспечение взаимодействия по реализации государственной политики в сфере культуры с органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Полномочия Министерства культуры РФ и органов культуры субъектов РФ определены законами о принципах организации местного самоуправления и от 31 декабря 2005 г. № 199-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием разграничения полномочий» (с изменениями от 22.10.2014 г.). При этом Минкультуры исходит из того, что в работе с регионами вредно как администрирование, командование, иждивенчество, так и устраненность от дел развития культуры в регионах.

Существует большое многообразие механизмов и инструментов используемых в управлении развитием сферы культуры, таблица 1.1 [19, С. 107].

Таблица 1.1 – Механизмы и инструменты регулирования поддержки сферы культуры

Механизмы	Инструменты
Нормативно-правовые	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Законы: Конституция РФ, Федеральные законы РФ и т.д.</li> <li>• Нормативно-правовые акты органов местного самоуправления: Постановления, Указы, Приказы, Решения, Распоряжения. А также Устав муниципального образования, который является важным нормативно-правовым актом входящим в правовую основу местного самоуправления</li> </ul>

Окончание таблицы 1

Механизмы	Инструменты	
Экономические	<p>Прямое:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выделение бюджетных ассигнований и льготных кредитов на поддержку определенных видов деятельности в сфере культуры, на содержание государственных организаций культуры и реализацию культурных проектов;</li> <li>• формирование внебюджетных государственных фондов с закрепленными источниками доходов и использования средств в этих фондах, для финансирования культурной деятельности</li> </ul>	<p>Косвенное:</p> <p>предоставление налоговых льгот: организациям, занимающимся определенными видами культурной деятельности, лицам творческих профессий, организациям и лицам, осуществляющим пожертвования в пользу организаций и деятелей культуры, льгот по оплате коммунальных услуг, арендной плате, предоставляемых организациям и работникам культуры, гарантий по кредитам для организаций культуры</p>
Организационно - административные	<p>Распределение полномочий, контроль.</p> <p>Подготовка кадров:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• профессиональное обучение и переподготовка специалистов;</li> <li>• курсы повышения квалификации.</li> </ul> <p>Лицензирование: разрешение, получение права на осуществление несколько видов деятельности сферы культуры (музейная деятельность, книгоиздание, реставрационная работа и т.д.). Лицензия выдается, если соискатель обладает помещениями, оборудованием, уровнем квалификации, удовлетворяющими установленным лицензионным требованиям.</p>	
Информационно-технологические	<p>Координация управленческих решений, планирования, контроля, учета и отчетности, документооборота.</p>	

Главное в развитие сферы культуры в обеспечение единства всех механизмов, чтобы они дополняли и подкрепляли друг друга: распределение полномочий, обеспечение ресурсами, мотивация, стратегия, принятие решения, контроль. Другими словами, что планировалось, то и учитывалось, и контролировалось.

Проанализировав тенденции, организации и виды культурной деятельности имеют две позиции – социальная значимость и коммерческая привлекательность культурной сферы деятельности.



Таким образом, необходимость регулирования в сфере культуры, как на государственном так и на местном уровнях, обусловлена специфичностью экономической деятельности в этой области. Основу нормативно – правового регулирования составляют Конституция РФ, так же Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон от 9 октября 1992 года № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре».

### 1.3 Зарубежный опыт управления развитием культуры в муниципальном образовании

Сфера культуры имеет особенности функционирования в России и за рубежом. Прежде всего, существуют различия в организационных формах хозяйствования предприятий сферы культуры. Большинство таких предприятий за рубежом действуют в некоммерческой организационной форме, как наиболее эффективной в рыночных условиях. Так, в США это характерно практически для всех театров, имеющих стационарные сцены, для 75 % музеев, симфонических оркестров, хотя прибыльными из них являются только 3–5 %. Остальная часть предприятий культуры принадлежит государству.

В России многие организации культуры находятся в государственной собственности. В стране насчитывалось более 120 тысяч федеральных и муниципальных учреждений культуры, составляющих около 50 % общего их числа. Если государственная форма собственности относится к предприятиям, уже давно действующим на рынке, то коммерческая и некоммерческая характерны в основном для новых.

Различия в организационных формах хозяйствования российских и иностранных предприятий создают предпосылки для разных тенденций развития сферы культуры в нашей стране и за рубежом.

Во-первых, за последние два десятилетия в развитых странах наблюдается устойчивый рост объема спроса на услуги сферы культуры. Это, в частности, проявляется в увеличении потребительских расходов на услуги данной сферы. По

данным ООН, их удельный вес в общих расходах домашних хозяйств почти удвоился по сравнению с 80-ми гг. и достиг в США 10,4 %, Великобритании – 10,3 %, Германии – 9,9 %, Швеции, Норвегии – 9,1 %, Италии – 8,9 %, Франции – 8,4 %.

Кроме того, рост объема спроса на услуги сферы культуры в этих странах выражается в быстром увеличении посещаемости таких учреждений. По сравнению с передовыми странами в России наблюдаются противоположные тенденции развития сферы культуры.

Уровень посещаемости музеев в России ниже среднеевропейского в 2–3 раза, а кинотеатров – в 6–9 раз. Суммарный уровень спроса на услуги музеев и кинотеатров в нашей стране, оцениваемый с помощью общего показателя активности посещений (музеи и кинотеатры), в 3–5 раз ниже, чем в развитых странах.

Характерной особенностью европейских стран являются относительно равномерные показатели посещаемости музеев и кинотеатров с небольшим превышением последних, однако на Россию данная тенденция не распространяется [11, С. 35].

В мировой практике существует три типа финансовых систем в сфере культуры, основанных:

- во-первых, на финансировании только за счет сборов;
- во-вторых, за счет сборов, частных вкладов и общественных пожертвований;
- в-третьих, за счет бюджетных ассигнований, сборов и пожертвований.

Первые два типа финансирования широко распространены в США и Англии (так называемая англо-американская модель), третий тип финансирования, получивший название смешанного или многоканального финансирования (германская модель), широко применяется в европейских странах, включая Россию.

Основу многоканальной системы финансирования государственных

учреждений культуры составляет государственное финансирование, осуществляемое за счет бюджетов разных уровней, которое осуществляется в прямой и косвенной формах. Другие составляющие элементы многоканальной системы финансирования – это сборы проведения культурных мероприятий; доходы организаций культуры от прочих, в том числе предпринимательских, видов деятельности; общественных пожертвований, спонсорской и меценатской помощи.

Обычно прямое бюджетное финансирование сферы культуры устанавливается законодательными федеральными, региональными и местными органами власти в соотношении к основной части бюджета. По российскому законодательству финансирование сферы культуры ранее осуществлялось в размере 2 % расходной части федерального бюджета и не менее 6 % – бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов. Однако фактически финансирование культуры в России осуществляется гораздо в меньших объемах.

Прямое бюджетное финансирование сферы культуры и искусства осуществляется по ряду направлений, среди которых следует отметить:

- финансирование культурных программ национального и регионального значения;
- финансирование текущих расходов учреждений сферы культуры;
- финансирование капитальных вложений;
- целевые трансферты, гранты организациям и деятелям культуры, начинающим творческим работникам и т.д.

Косвенное финансирование учреждений культуры включает многообразные способы и направления, наиболее распространенными среди которых являются:

- налоговые льготы организациям культуры, которые могут включать полную или частичную отмену выплат по отдельным налогам федерального и регионального уровня, например, НДС, налог на прибыль, земельный налог и ряд местных налогов. В некоторых странах практикуется частичная или полная

отмена личных подоходных налогов для отдельных категорий творческих работников;

- таможенные льготы;
- льготы по оплате коммунальных услуг и арендной платы, предоставляемые как организациям, так и отдельным деятелям культуры;
- предоставление льготных кредитов;
- налоговые льготы для частных пожертвований, спонсоров и меценатов, которые выражаются обычно в уменьшении налогооблагаемой базы по прибыли на величину пожертвований на развитие культуры и искусства. В России налогооблагаемая прибыль в этих случаях уменьшается для предприятий до 5 %, а для банков – до 3 %.

Другими источниками доходов учреждений культуры являются: выручка от реализации товаров и услуг, дивиденды по ценным бумагам, доходы от собственности, другие не запрещенные законом поступления, добровольные взносы и пожертвования.

Негосударственные источники финансирования сферы культуры, наиболее распространенные в мировой практике, включают:

- поступления от коммерческих организаций для осуществления совместных с государственными учреждениями культуры и искусства мероприятий и проектов;
- средства общественных организаций, фондов, ассоциаций и других подобных учреждений, осуществляющих благотворительные пожертвования;
- пожертвования частных лиц;
- поступления от национальных лотерей, лото, спортивных тотализаторов;
- поступления от лицензирования некоторых видов культурной деятельности, например, телерадиовещания;
- налоги на доходы телевизионных компаний, аудиовизуальную продукцию и т.д.;
- абонентную плату за радио и телевизионные программы;
- международную поддержку.

В целом, тенденция такова, что роль этих источников в финансировании российской культуры будет повышаться.

Итак, мировой опыт финансирования, поддержки и развития сферы культуры показал существование трех основных типов экономики культуры в зависимости от механизма ее финансирования.

1. «Романский» тип (например, в Италии, Испании, во Франции), когда культура финансируется преимущественно централизованно, за счет государственных средств. Так, в Италии финансирование культурных акций и искусства могут осуществлять только правительственные организации или частные лица, пользующиеся доверием государства. Особенной разновидностью и крайним выражением этого типа была советская экономика культуры. Недаром до сих пор утверждается, что и в условиях рынка российской экономике культуры «ближе французский путь».

2. «Германский» тип, характерный для Германии и стран Скандинавии. В этом случае центральными властями оказывается только патерналистическая поддержка, а государственное финансирование осуществляется преимущественно из местных бюджетов и через независимые структуры и фонды.

3. «Англо-американский» тип: государство выступает лишь вдохновителем и патроном определенных направлений, а финансирование осуществляется за счет привлечения частного капитала, в том числе за счет налоговых льгот.

Точнее было бы говорить не о «национальных» типах, а о разных механизмах финансирования: 1) централизованно, непосредственно через государственные структуры; 2) государственные средства объединяются с привлекаемыми иными средствами и вкладываются через независимые или местные структуры, т. е. с максимальным использованием местного самоуправления и самоорганизации сферы культуры и искусства; 3) практически исключительно за счет спонсорства и благотворительности, но с государственным политическим и правовым регулированием (принцип «длинной руки»).

Наиболее эффективная система децентрализованного финансирования культуры создана в США. В основе американской системы — сокращение налогов, взимаемых с тех, кто выступает благотворителем. В условиях льготного налогообложения фирмы теряют меньше средств, чем номинально вкладывают. Поэтому в странах с прогрессивной системой налогообложения именно крупным фирмам выгодна благотворительность.

Конечно, казна в этом случае недобирает какую-то часть доходов. Но зато объем средств, направленных на социальные нужды, оказывается больше суммы недополученных налогов. Кроме того, правительство освобождается от забот относительно определения целесообразности затрат на культуру, от забот, связанных с распределением средств и техническим контролем их использования. Никакие амбиции властей не в состоянии предусмотреть все факторы и полноценно регулировать развитие культурных процессов. Поэтому выигрывает, в конечном счете, не только фирма, но и государство в целом.

Подавляющее большинство учреждений культуры не имеют своих собственных источников дохода, либо их уровень невысок и его недостаточно для покрытия всех необходимых расходов. Поэтому они или полностью финансируются из государственного бюджета (по уровню принадлежности учреждения: федерального, субъекта федерации или местного), или получают из него средства, необходимые для покрытия части затрат.

Таким образом, если в развитых странах наблюдается тенденция централизации влияния государственной власти в вопросах управления сферой культуры, а также увеличение соответствующих расходов, то в России — наоборот преобладают процессы децентрализации государственного управления культурой и сокращения бюджетного финансирования в данной сфере.

## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ УЙСКОГО РАЙОНА ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

### 2.1 Развитие сферы культуры в Уйском районе

Уйский район расположен в центральной части Челябинской области и в лесостепной зоне, в зоне рискованного земледелия. Районный центр – с. Уйское находится в 160 км от г. Челябинска.

Уйский район имеет развитую и стабильную сеть учреждений культуры. Она включает в себя: 9 Домов культуры, 30 сельских клубов, Дом народного творчества, Центральную библиотечную систему, которая объединяет деятельность 32 сельских библиотек с книжным фондом 263 тысячи экземпляров, 3 детских школы искусств, краеведческий музей, автоклуб, 9 киноустановок. Культурно-досуговые учреждения района входят в состав МКУК «Межпоселенческий дом культуры».

На рисунке 2.1 представлена структура учреждений культуры Уйского муниципального района.

Фактический показатель инфраструктуры отрасли является оптимальным. По состоянию на начало 2019 года обеспеченность населения муниципальными учреждениями культуры по муниципальному образованию составляет:

- библиотеками – 100%;
- культурно-досуговыми учреждениями – 37,5 %.

Существующая сеть муниципальных учреждений, предоставляющих услуги населению, создавалась, преимущественно, в советский период на основе действовавших в то время требований к зданиям, оборудованию, численности персонала.

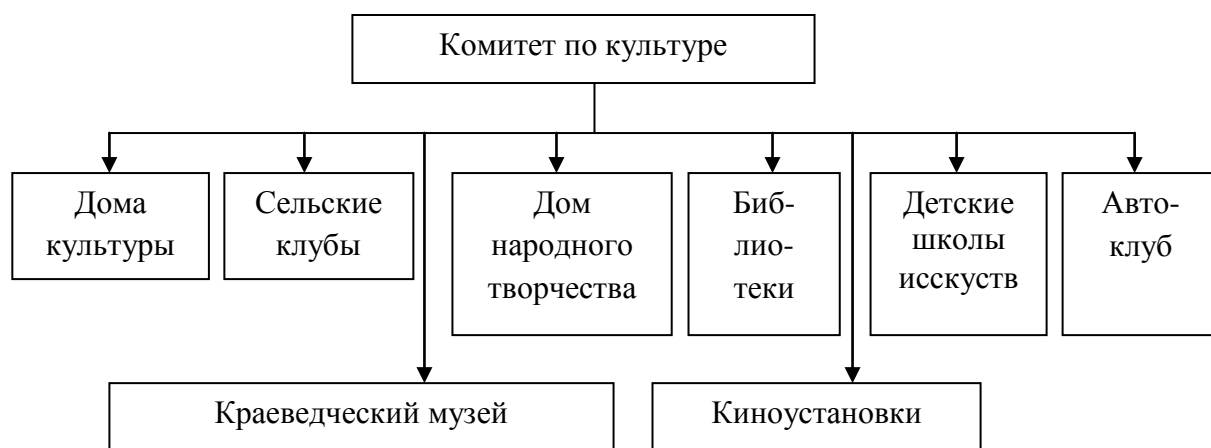


Рисунок 2.1 – Структура отрасли культуры в Уйском районе

В таблице 2.1 представлены сведения о наличии учреждений культуры в Уйском районе.

Таблица 2.1 – Информация о сфере культуры Уйского района

Наименование показателя	2017	2018	2019
Число библиотек	1	1	1
Число организаций культурно-досугового типа	1	1	1
Численность работников организаций культурно-досугового типа с учетом обособленных подразделений (филиалов), всего	180	179	176
Численность работников библиотек с учетом обособленных подразделений (филиалов), всего	59	59	59
Число музеев, единица	1	1	1
Численность работников музеев с учетом обособленных подразделений (филиалов)	6	6	6
Численность научных сотрудников и экскурсоводов музеев с учетом обособленных подразделений (филиалов)	3	3	3
Число детских музыкальных, художественных, хореографических школ и школ искусств	3	3	3
Численность работников детских музыкальных, художественных, хореографических школ и школ искусств с учетом обособленных подразделений (филиалов), всего	48	44	40
Численность преподавателей детских музыкальных, художественных, хореографических школ и школ искусств с учетом обособленных подразделений (филиалов)	37	34	31
Число обособленных подразделений (филиалов) организаций культурно-досугового типа	41	41	40
Число обособленных подразделений (филиалов) библиотек	32	31	29



Из приведенной таблицы видно, что количество учреждений в сфере культуры в анализируемом периоде стабильно, произошло сокращение обособленных учреждений в сфере культуры и численность работников в сфере культуры.

В таблице 2.2 представлена численность работников учреждений культуры Уйского района.

Таблица 2.2 – Численность работников учреждений культуры

Наименование должностей	2017	2018	2019	Темп роста 2018/2017, %	Темп роста 2019/2018, %
Руководители	65	68	73	104,62	107,35
Специалисты	157	143	130	91,08	90,91
Прочий персонал	17	27	32	158,82	118,52
Итого	239	238	235	99,58	98,74

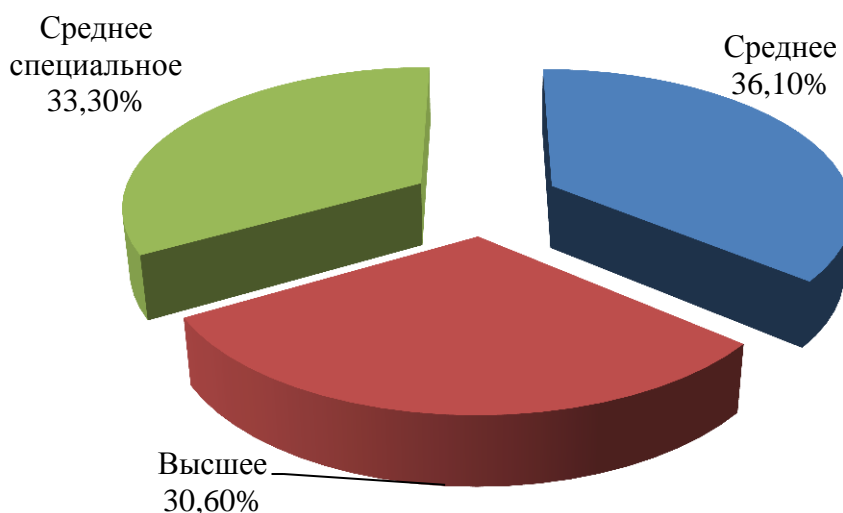


Рисунок 2.2 – Структура работников в сфере культуры по уровню образования в 2019 году

В системе культуры трудятся более 200 специалистов. За три года численность персонала учреждений культуры сократилась на 4 человека. Темп снижения составил 1,26 %. Профессиональный уровень кадрового состава достаточно высок: специальное профессиональное образование имеют 63,9 % специалистов от

общего числа, в том числе высшее – 30,6 % человека, среднее специальное – 33,3 % человек (рисунок 2.2).

В таблице 2.3 представлена динамика средней оплаты труда работников учреждений культуры.

Таблица 2.3 – Средняя оплата труда работников учреждений культуры

Наименование показателей	2017	2018	2019	Темп роста 2018/2017, %	Темп роста 2019/2018, %
Средняя оплата труда работников учреждений культуры в Уйском районе, руб.	17 871	18 491	28 256	103,47	152,81
Средняя оплата труда работников учреждений культуры в Челябинской области, руб.	19 199	29 451	31 324	153,40	106,36
Средняя оплата труда Челябинской области, руб.	30 941	32253	34 980	104,24	108,46
Минимальный размер оплаты труда, руб.	7500	7800	11 163	104,00	143,12
Соотношение оплаты труда работников учреждений культуры в Уйском районе и Челябинской области,	0,931	0,628	0,902	67,45	143,67
Соотношение оплаты труда работников учреждений культуры в Уйском районе и совокупной средней оплаты труда по Челябинской области,	0,578	0,573	0,808	99,26	140,90
Соотношение оплаты труда работников учреждений культуры в Уйском районе и МРОТ	2,38	2,37	2,53	99,49	106,77
Уровень текучести в учреждениях культуры	13,7	14,1	15,2	102,92	107,80

Из приведенной таблицы видно, что средняя оплата труда работников учреждений культуры в Уйском районе постоянно растет. При этом соотношение со среднеотраслевыми показателями по отрасли составляет 90,2 %, что выше уровня 2018 года. Соотношение средней заработной платы работников учреждений культуры Уйского района со средней оплатой труда по Челябинской области также увеличивается. Аналогичную динамику показывает и соотношение заработной платы работников учреждений культуры Уйского района с МРОТ, что

является положительной характеристикой государственного регулирования сферой культуры в районе.

Деятельность клубных учреждений на сегодняшний день осуществляется в двух основных формах: работа клубных формирований и проведение культурно-массовых мероприятий. Одним из приоритетных направлений культурно-досуговой деятельности, традиционного содержания клубной работы было и остается любительское творчество – уникальное явление, родившееся творческой инициативой масс на заре XX века не имеющее мировых аналогов. Оно подразумевает под собой не столько зрительское восприятие художественных ценностей, сколько возможности вовлечения населения в процесс освоения различных видов искусства и художественной деятельности – занятия людей любительским творчеством, как в его традиционных формах (народная песня, музыка, танец), так и в академических и современных жанрах (академические хоры и эстрадный вокал, классический танец и живопись и пр.). Широкое распространение получили театральное любительское движение, любительские объединения по интересам (клубы авторской песни, военно-патриотические клубы и пр.). Любительское творчество остается основной базовой услугой дома культуры. Основой стабильности, активности и социальной значимости КДУ являются постоянно действующие клубные формирования.

Таблица 2.4 – Показатели деятельности домов культуры Уйского района

Наименование показателя	2017	2018	2019	Темп роста 2018/ 2017, %	Темп роста 2019/ 2017, %
Количество мероприятий	1459	1488	1511	101,99	103,56
в том числе для детей	188	235	259	125,00	137,77
Из них число платных мероприятий	1321	1354	1402	102,50	106,13
Количество охваченных зрителей	179 554	183 668	186 991	105,17	109,35
Количество коллективов	63	75	80	119,05	126,98
Численность коллективов	1698	2011	2257	118,43	132,92
Число посетителей	89 556	91 223	88 996	101,86	99,37
Посещения на платных мероприятиях	136 063	182 790	178 054	134,34	130,86
Выполнение муниципального задания, %	100	100	100		



Рисунок 2.3 – Динамика показателей деятельности домов культуры в Уйском районе

В 11 коллективах самодеятельного народного творчества занимается 1058 человек, 6 самодеятельных коллективов носят звание «народный». Из них формирований самодеятельного народного творчества – 31, участников – 640 человек, в том числе 24 клубных формирования для детей, в которых занимаются 559 человек. Для молодежи работает 8 клубных формирований, которые посещают 147 человек.

Ежегодно в досуговых учреждениях культуры проводится более 1500 мероприятий, которые посещают более 180 тысяч человек. Для детей организуется 259 мероприятий, которые посещают более 24 тысяч человек. Для молодежи проводится более 70 мероприятий, которые посещают более 12 тысяч человек. 30 % составляют мероприятия на платной основе, в которых ежегодно участвуют более 15 тысяч человек. Все мероприятия доступны для восприятия инвалидами и лицами с ОВЗ. Это фестивали, конкурсы, праздники, концертные тематические программы, ретро-вечера и вечера отдыха населения, спектакли, творческие проекты, формы и другие.

В числе крупных городских мероприятий: бал молодоженов «Любовь в городе», «России верные сыны» ко Дню защитника Отечества, Масленичные гуляния, концертное мероприятие «Свет материнства, свет любви» к 8-марта, митинг 70-летие Победы, День города, концерт «Песни опаленные войной», концерт ко Дню учителя, Праздник национальных культур, новогодние представления и др. Сегодня культурно-досуговая деятельность рассматривается не только как способ организации свободного времени, но и как институт реализации культурной политики. Клубные учреждения выполняют функции формирования духовно-нравственных ценностей, сохранения и популяризации нематериального культурного наследия, обеспечения доступности для населения любительской творческой деятельности (художественной, технической, научной), организации межличностного общения по интересам и полноценного отдыха работающего и учащегося населения. Этим самым они непосредственно способствуют развитию человеческого капитала.

В таблице 2.5 представлены показатели деятельности детских школ искусств.

Таблица 2.5 – Показатели деятельности детских школ искусств

Наименование показателя	2017	2018	2019	Темп роста 2018/2017, %	Темп роста 2019/2018, %
Количество обучающихся, чел	389	398	412	102,31	105,91
В том числе за счет бюджетных средств, чел	211	254	299	120,38	141,71
Количество выпускников, чел	17	22	29	129,41	170,59
Из них с отличием, чел	5	6	8	120,00	160,00
Количество организованных мероприятий, чел	77	83	89	107,79	115,58
Количество обучающихся участвующих в конкурсах, фестивалях, чел	211	254	324	120,38	153,55
Выполнение муниципального задания, %	100	100	100	100,00	100,00

В школах искусств района обучаются более 400 детей на музыкальном, народном, струнном, хоровом, хореографическом, художественном отделениях. Ежегодно увеличивается количество выпускников, получивших диплом с отличием (рисунок 2.4).

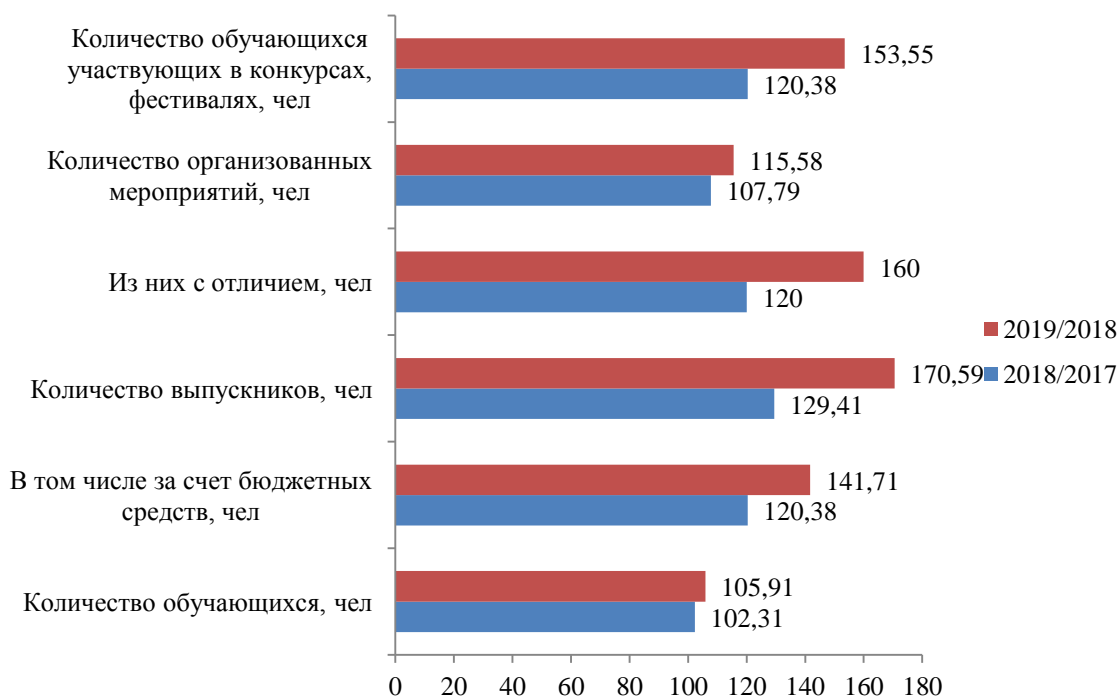


Рисунок 2.4 – Динамика показателей деятельности детских школ искусств в Уйском районе

Привлекается максимально возможное число детей и подростков к систематическим занятиям искусством, которые будут направлены на развитие мотивации личности к познанию и творчеству, занятиям искусством. Проводятся концерты воспитанников школы искусств, в детских садах показательные выступления учащихся всех отделений школы, через средства массовой информации (газеты, Интернет) выкладывается информация о приеме в школу искусств по различным направлениям и дисциплинам, выходят статьи о конкурсах и победителях из числа воспитанников школы, ведется агитационная и пропагандистская работа среди жителей Константиновского района по привлечению детей-подростков к занятиям искусством.

В 2019 году количество учащихся по программам дополнительного образования составило 412 человек, что на 2 человека больше планового показателя, а доля учащихся от общего числа учащихся школьного возраста составила 49,1 %. Данные показатели выполнены на 100 % от плановых и в

перспективе 2020–2022 годов данные значения показателей будут сохранены на достигнутом уровне.

В плановом периоде 2020–2022 годов будет продолжено решение данной тактической задачи путем выполнения показателя «процент охвата учащихся образовательных школ дополнительным образованием в сфере культуры».

Дом народного творчества ведет плодотворную работу по развитию декоративно-прикладного и художественного направлений, организуя выставки художников и мастеров, а также районные праздники и фестивали.

В таблице 2.6 представлены показатели деятельности дома народного творчества.

Таблица 2.6 – Показатели деятельности дома народного творчества

Наименование показателя	2017	2018	2019	Темп роста 2018/2017, %	Темп роста 2019/2018, %
Количество клубных формирований	25	29	32	116,00	128,00
Численность клубных формирований	257	365	411	142,02	159,92
Количество проведенных культурно-массовых мероприятий	58	63	72	108,62	124,14
Охват населения, чел.	6354	6788	7851	106,83	123,56
Охват населения, %	26,87	29,29	34,56	109,01	128,65
Охват пожилого населения, чел	1583	1668	1962	105,37	123,94
Охват пожилого населения, %	20,44	21,30	28,47	104,23	139,30
Выполнение муниципального задания, %	100	100	100	100	100

Из приведенной таблицы видно, что в доме народного творчества Уйского района ежегодно отмечается рост количества клубных формирований, проведенных культурно-массовых мероприятий и охвата населения, в том числе представителей старшего поколения.

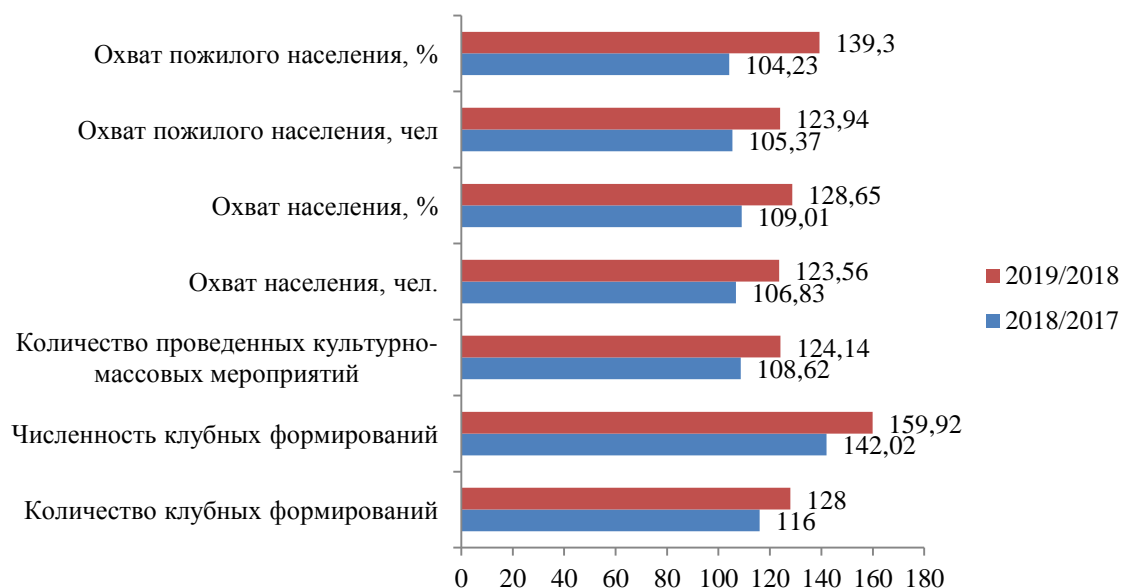


Рисунок 2.5 – Динамика показателей деятельности дома народного творчества в Уйском районе

В таблице 2.7 представлены показатели деятельности библиотек Уйского района.

Таблица 2.7 – Показатели деятельности библиотек

Наименование показателя	2017	2018	2019	Темп роста 2018/2017, %	Темп роста 2019/2018, %
Количество пользователей библиотек, чел.	6977	6559	6269	94,01	89,86
Численность района, чел.	23 650	23 177	22 715	98,00	96,05
Охват населения, %	29,5	28,3	27,6	95,93	93,56
Число посещений всего, шт.	71 692	66 702	62 356	93,04	86,98
Из них массовых мероприятий, шт.	11 906	12 191	17 726	102,39	148,88
Книговыдача всего	86 336	89 552	85 223	103,72	98,71
Количество посещений приходящихся на одного пользователя, шт.	10,28	10,17	9,95	98,96	96,79
Количество посещений пользователями от 15 до 30 лет, шт.	71 253	59 841	38 768	83,98	54,41
Книговыдача пользователям от 15 до 30 лет, шт.	76 749	70 368	55 696	91,69	72,57
Увеличение количества библиографических записей (изданий), %	103,2	102,9	106	99,71	1,03
Обслуживание одного пользователя руб.	1322	1415	2214	107,03	167,47
Одно посещение, руб.	132	142	231	107,58	175,00
Одна документовыдача	63	66	106	104,76	168,25



Количество населения Уйского района на 01.01.2020 года составляет 22 502 человека. Количество пользователей библиотек – 6269 чел., стоит отметить, что происходит отток читателей за анализируемый период. Охват населения библиотечным обслуживанием в 2019 году составил 27,6 %, что на 1,9 % ниже, чем в 2017 году.

В течение 2019 года читателям было выдано 85 223 экз. (в 2018 году 89 552). Книговыдача сократилась не значительно, на 1,29 %.

Общее количество посещений в 2019 г. – 62 356 чел., в 2018 г. – 66 706. Количество посещений уменьшилось на 13,02 %. Библиотекари района ведут обслуживание на пользователей в школах и детских садах, приносят книги в учреждения по заранее согласованным спискам преподавателями и воспитателями спискам. Учет данного обслуживания велся не корректно: считалась только книговыдача.

Существенных изменений в составе пользователей по сравнению с прошлым годом не произошло.

На конец отчетного года наибольшую читательскую группу (44 %) составляют подростки от 15 лет и студенты до 30 лет. В основном библиотеки посещают учащиеся общеобразовательных школ. Они читают литературу по учебной программе, а также интересуются фантастикой, приключениями. Одной из тенденций современного времени является то, что юные пользователи выбирают библиотеку как место досуга и межличностного общения. Очень востребованы детские игровые мероприятия. Молодежь от 15 до 30 лет составляет 62,17 % от общего количества читателей муниципальных библиотек, в 2018 году 89,7 %. Это старшекласники, студенты. Они обращаются в библиотеки для получения информации, необходимой в процессе образования и освоения профессии.

Читатели старшего поколения составляют 16 % от общего количества пользователей библиотек (в 2018 году – 10 %). Пожилые люди читают классику, публицистику, военно-историческую и художественную литературу, периодические издания.

Наряду с информационно-библиографической составляющей библиотеки все больше выполняют культурно-просветительскую и другие социальные функции, проводя многочисленные мероприятия. За отчетный год проведено 300 массовых мероприятий, их посетили 17 726 человек (2018 г. – 12 192), что составляет 28,4 % от общего числа посещений, в 2018 г. – 18,3 %.

В рамках реализации этой услуги создан электронный каталог, который в 2019 году составил 209 000 экз., увеличение показателя по сравнению с 2018 годом составило 22,2 %. Количество пользователей информационного сайта библиотеки в сравнении с 2017 годом возросло на 39 % и составило 54 749 человек. В целом сайт Уйской центральной библиотеки можно оценить только как удовлетворительный: он соответствует менее чем половине оцениваемых позиций. Такое достаточно низкое значение объясняется тем, что учреждение только проходит процедуру независимой оценки и потому не разместило на своём официальном сайте информацию о ней, а это, соответственно, не позволило присвоить баллы целому ряду позиций.

На вопрос о том, какие услуги оказываются наиболее востребованными у читателей, были получены следующие наиболее популярные ответы:

- помощь в поиске, подборе литературы – 68 %;
- консультирование работниками библиотеки по самым разным вопросам – 34 %;
- оформление литературы для занятий на дому – 24 %;
- тематические подборки литературы – 22 %.

Краеведческие музеи традиционно относят к учреждениям, аккумулирующим все направления культурно-исторического и природного наследия, народных художественных промыслов – всего того, с чем связан непосредственный образ территории, на которой он расположен. И во многом, отношение к музею позволяет оценивать включенность населения в культурно-историческую преемственность и идентичность с тем краем, в котором человек родился и живет. В этом смысле важна востребованность музея различными возрастными группами, особенно, молодежью. Проведенный в рамках изучения мнения

получателей услуг о работе Уйского краеведческого музея опрос, продемонстрировал, что среди посетителей данного учреждения достаточно полно представлены различные возрастные группы:

- 25–30 лет – 24 %;
- 31–40 лет – 16 %;
- 41–50 лет – 22 %;
- 51–60 – 18 %;
- 61 и старше – 12 %.

Представители данных возрастных групп, преимущественно, посещают Уйский краеведческий музей 2–3 раза в год (62 %), а потому имеют возможность оценить уровень его развития в целом, и отдельные направления и аспекты деятельности.

Наибольший интерес опрошенной аудитории Уйского краеведческого музея вызывают:

- экспозиции, посвященные ремеслам и промыслам (28 %);
- период дореволюционного прошлого, история Уйской станицы (28 %);
- экспозиции, связанные с миром природы (24 %);
- экспозиции, посвященные Великой Отечественной войне (14 %).

В целом, характеризуя разнообразие действующих в Уйском краеведческом музее экспозиций, опрошенные выбирали вариант ответа: «достаточно разнообразны, всегда есть возможность увидеть что-то новое» (66 %).

В таблице 2.8 представлены сведения о работе музея Уйского района.

Таблица 2.8 – Оценка деятельности музея Уйского района

Наименование показателя	2017	2018	2019	Темп роста 2018/ 2017, %	Темп роста 2019/ 2018, %
Количество посетителей	13 225	12 014	11 689	90,84	97,29
Количество проведенных выставок	25	23	18	92,00	78,26
Количество массовых мероприятий	76	73	69	96,05	94,52
Количество экскурсий	211	199	186	94,31	93,47
Количество экспозиций	8	8	7	100,00	87,50
Количество музейных экспонатов	12 556	11 355	10 039	90,43	88,41

За 2019 год количество посетителей составило 11.

689 человек, что на 689 человек больше запланированного показателя. Рост обеспечивается проведением массовых мероприятий. За 2019 год в Краеведческом музее было проведено: 18 выставок, что на 5 выставок меньше чем в 2018 году, 69 массовых мероприятий, 186 экскурсий. Снижение показателя связано с проведением ремонтных работ в правом крыле музея.

Как следствие, материально-техническая база учреждений культуры в настоящее время не соответствует современным стандартам, информационным и культурным запросам населения городского округа. 64,2 % зданий учреждений культуры требуют капитального ремонта, в аварийном состоянии находится здание клуба с. Некрасовка (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Оценка материально-технической базы учреждений культуры Уйского района

Наименование показателя	2017	2018	2019	Темп роста 2018/2017, %	Темп роста 2019/2018, %
Количество зданий учреждений культуры	79	79	79	100,00	100,00
Количество зданий с износом до 30 %	6	6	6	100,00	100,00
Количество зданий с износом от 30 % до 50 %	15	8	1	53,33	12,50
Количество зданий с износом от 50 % до 70 %	34	41	43	120,59	104,88
Количество зданий с износом свыше 70 %	24	24	29	100,00	120,83
Финансирование ремонтных работ за счет бюджетных средств	2211	3517	5254	159,07	149,39
Финансирование ремонтных работ за счет средств по коммерческой деятельности	1257	1369	2557	108,91	186,78
Количество зданий и помещений требующих капитального ремонта	47	48	51	102,13	106,25

В 2019 году 29 зданий учреждений культуры имеют износ более 70 %, ежегодно их доля увеличивается. Так в 2017 году на долю зданий с износом более 70 % приходилось 30,38 %, а в 2019 году уже 36,71 % (рисунок 2.6). Доля зданий с износом от 50 % до 70 % выросла с 43,03 % в 2017 году до 54,43 % в 2019 году.

Ежегодно растут объемы на ремонт зданий и помещений учреждений культуры. Так рост бюджетных средств на ремонт зданий составил 237,63 % к уровню 2017

года. Финансирование ремонтных работ за средств полученных при осуществлении коммерческой деятельности выросло на 203,42 % к уровню 2017 года.

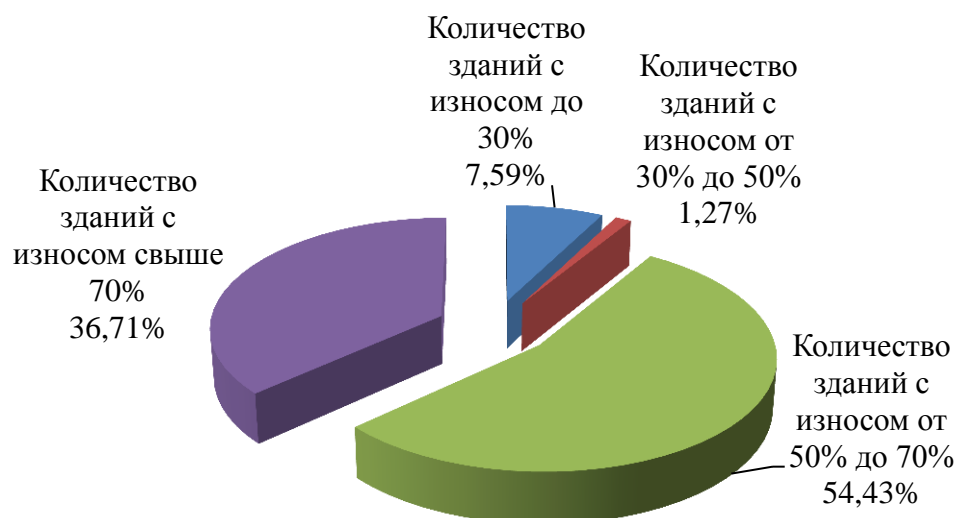


Рисунок 2.6 – Структура зданий учреждений культуры Уйского района в 2019 году

Успешное развитие сферы культуры является необходимым условием достижения стратегических целей и решения приоритетных задач социально-экономического развития муниципального образования «Уйский муниципальный район» в долгосрочной перспективе.

## 2.2 Анализ и оценка показателей развития сферы культуры на примере Уйского района Челябинской области

Культура играет основополагающую роль в социально-экономическом развитии Уйского района, формировании человеческого капитала, обеспечении достойного уровня и качества жизни населения. Государственная политика в сфере культуры муниципального образования Уйский район направлена на обеспечение конституционных прав граждан по созданию, сохранению и освоению культурных ценностей, реализацию культурного и духовного

потенциала каждой личности и общества, обеспечение эффективного научно обоснованного управления культурными процессами, протекающими на территории городского округа, с учетом интересов и запросов населения, анализа состояния отрасли и тенденций ее развития.

Уполномоченным органом в сфере культуры Уйского района является Муниципальное казенное учреждение «Комитет по культуре делам молодежи и спорту администрации Уйского муниципального района Челябинской области» (далее МКУ «Комитет по культуре»). МКУ «Комитет по культуре» создано в целях осуществления управленческих функций в сфере культуры и искусства. Учредителем МКУ «Комитет по культуре» является МКУ «Администрация Уйского муниципального района». МКУ «Комитет по культуре» входит в структуру администрации муниципального района.

МКУ «Комитет по культуре» подчиняется в своей деятельности Руководителю администрации Уйского муниципального района. Руководителем МКУ «Комитет по культуре» является председатель комитета.

Полномочия МКУ «Комитет по культуре» представлены на рисунке 2.7.

МКУ «Комитет по культуре» осуществляет координацию деятельности следующих муниципальных учреждений культуры подведомственных МКУ «Комитет по культуре»:

- 1) Муниципальное казенное учреждение культуры «Межпоселенческая библиотека» Уйского муниципального района,
- 2) Муниципальное учреждение культуры «Межпоселенческий дом культуры Уйского муниципального района Челябинской области»,
- 3) Муниципальное казенное учреждение культуры «Уйский краеведческий музей» Уйского муниципального района Челябинской области,
- 4) Муниципальное казенное учреждение культуры «Уйская детская школа искусств № 1 » Уйского муниципального района Челябинской области,
- 5) Муниципальное учреждение «Районный дом народного творчества»



Рисунок 2.7 – Полномочия МКУ «Комитет по культуре»

В соответствии с ч. 1 ст. 14 Федерального закона № 131-ФЗ к вопросам местного значения муниципального образования в сфере культуры относятся:

- создание условий для реализации мер, направленных на укрепление межнационального и межконфессионального согласия, сохранение и развитие языков и культуры народов Российской Федерации;

- создание условий для организации досуга и обеспечения жителей поселения услугами организаций культуры (п. 12);

- сохранение, использование и популяризация объектов культурного наследия (памятников истории и культуры), находящихся в собственности поселения, охрана объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) местного (муниципального) значения, расположенных на территории поселения.

Муниципальное управление сферой культуры направлено на:

- проведение социологических замеров, направленных на фиксацию общественного мнения по проблемам культурно-художественной политики Челябинской области, эффективности работы сферы культуры;

- выявление основ формирования региональной идентичности через воздействие процессов и результатов художественной деятельности, включенности различных социально-демографических групп в художественно-эстетические практики.

Государственная политика в сфере культуры в 2019 году в Уйском реализовывалась в рамках национального проекта «Культура» на период 01.01.2019 – 31.12.2024. В структуру данного проекта входят федеральные проекты:

- «Культурная среда», основной целью данного проекта является развитие инфраструктуры культурно-досуговых учреждений,

- «Творческие люди», в качестве цели определено формирование условий для реализации творческого потенциала граждан,

- «Цифровая культура», целью данного проекта является развитие цифровизации услуг и развитие информационного пространства учреждений



культуры.

В ходе реализации проекта решаются следующие задачи:

- оснащение образовательных учреждений в сфере культуры музыкальными инструментами, оборудованием и учебными материалами;
- реконструкция и капитальный ремонт культурно-досуговых учреждений в сельской местности;
- обеспечение передвижных многофункциональных центров (автоклубов) для обслуживания сельского населения;
- создание модельных муниципальных библиотек.

Одним из приоритетных направлений развития сферы культуры является развитие культурного потенциала Уйского района. В соответствии с региональным проектом «Цифровизация услуг и формирование информационного пространства в сфере культуры» («Цифровая культура») в 2019 году были разработаны и запущены вебсайты основных учреждений культуры, конечно они еще нуждаются в доработке, но тем не менее, информация которая содержится на них уже пользуется востребованностью жителей района.

В рамках регионального проекта «Обеспечение качественно нового уровня развития инфраструктуры культуры» («Культурная среда») в настоящее время на базе библиотеки «Книжная гавань» реализуется мероприятие «Создание модельных библиотек в муниципальном образовании «Уйский район», которое включает в себя заключение контрактов, обучение сотрудников муниципальных библиотек, ремонт помещений библиотеки «Книжная гавань», поставку, сборку, установку мебели и оборудования. Чтобы обеспечить доступность библиотеки посетителям с ограниченными возможностями здоровья, будут переделаны крыльцо и вся входная группа.

Целью мероприятия является обеспечение доступности для посетителей большинство помещений. На смену привычным абонементам и читальным залам придут зоны для релакса, игр, деловых встреч и обсуждений.

В соответствии с соглашением о предоставлении иного межбюджетного трансферта, имеющего целевое назначение, из регионального бюджета местному бюджету на создание модельных муниципальных библиотек в целях реализации национального проекта «Культура» от 13.01.2020 выделены средства в размере 2500 тыс. рублей на создание модельной библиотеки.

Финансирование учреждений культуры осуществляется из смешанных источников. В таблице 2.10 представлены источники финансирования отрасли культуры в Уйском районе.

Таблица 2.10 – Источники финансирования культурной политики Уйского района

Наименование источника	2017		2018		2019		Темп роста 2018/2017, %	Темп роста 2019/2018, %
	Тыс. руб.	Доля, %	Тыс. руб.	Доля, %	Тыс. руб.	Доля, %		
Бюджетные средства	104 848	83,38	118 929	85,88	113 617	85,83	113,43	95,53
Благотворительная помощь	3011	2,39	2998	2,16	2541	1,92	99,57	84,76
Платные услуги	17 883	14,22	16 558	11,96	16221	12,25	92,59	97,96
Итого	125 742	100	138 485	100	132 379	100	110,13	95,59

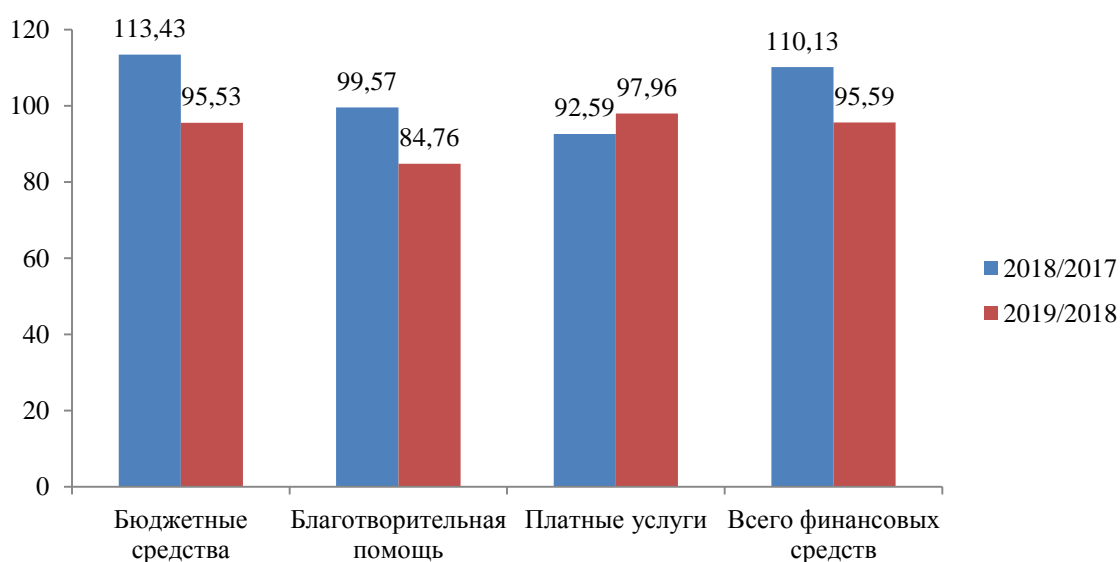


Рисунок 2.8 – Динамика финансового обеспечения сферы культуры в Уйском районе

Из приведенной таблицы видно, что в 2019 году на финансирование учреждений культуры за счет бюджетных средств было выделено 113 617 тыс. руб. В общем объеме финансирования доля бюджетных средств составила 85,83 %. Доля платных услуг составляет 12,25 % в объеме финансирования. Сокращение бюджетных средств составило 4,47 % к уровню прошлого года. Платные услуги не имеют стабильной тенденции, в сравнении с 2017 году они сократились на 2,04 %.

В таблице 2.11 представлен расчет доли расходов на культуру в общем бюджете Уйского района.

Таблица 2.11 – Расчет доли расходов на культуру в общем бюджете Уйского района

Наименование источника	2017	2018	2019
Расходы на культуру, тыс. руб.	104 848	118 929	113 617
Всего бюджет, тыс. руб.	1 012 056	1 086 085	1 171 870
Доля расходов на культуры, %	10,36	10,95	9,70
Численность населения Уйского района, чел.	23 427	22 928	22 502
Финансирование культуры в расчете на одного жителя, тыс. руб.	4,47	5,19	5,05

Из приведенной таблицы 2.9 видно, что доля расходов на культуру в 2019 году заметно сократилась. Относительно 2018 года доля расходов на культуру сократилась на 1,25 % и в 2019 году составила 9,7 %. В расчете на одного жителя Уйского района финансирование сократилось на 0,14 тыс. руб., при общем снижении численности населения района.

Для улучшения реализации качества услуг, в 2019 году было выделено 1017,3 тыс. руб. на ремонтзалов правого крыла учреждения.

На ремонт 27 учреждений культуры в 2019 году направлено более 5 млн рублей, в том числе 3,486 млн рублей за счет средств местного бюджета. Всего объем бюджетного финансирования по культуре составил 142,652 млн рублей.

Сельские учреждения культурно-досуговой сферы требуют дополнительного оснащения современным оборудованием, многие имеют малую вместимость.

Для решения данной ситуации Отдел культуры и молодежной политики совместно с учреждениями используют возможность привлечения средств спонсоров и благотворителей.

Анализируя состояние сети учреждений культуры района за отчетный период, приходим к выводу, что техническое состояние зданий и сооружений ухудшается.

В 2017–2019 годах выполнен значительный объем работы в рамках модернизации отрасли. Вместе с тем, существуют проблемы, негативно влияющие на качество культурного продукта, его востребованность населением и степень удовлетворенности полученной услугой. К ним можно отнести:

- высокую степень износа материально-технической базы учреждений (зданий, оборудования, реквизита и т. д.);
- дефицит квалифицированных кадров (низкий уровень заработной платы, необеспеченность жильем, недостаточный приток молодых кадров);
- несформированность внутренних стимулов к проектной деятельности и инновациям в сфере культуры.

Ежегодно МКУ «Комитет по культуре» организует Районный конкурс проектов летней занятости среди клубов и библиотек. В 2019 году были разработаны и представлены 18 проектов клубных учреждений и 19 проектов библиотек. Основным требованием при организации данных мероприятий является использование разнообразных, интересных, современных форм активного отдыха и полезного досуга, способствующих вовлечению в творческую деятельность как можно большего количества детей, подростков и молодёжи, проживающих на территории Уйского района. Кроме того, всеми учреждениями культуры в летний период проводились выездные мероприятия для детей, проживающих в поселениях, не имеющих учреждений культуры в малонаселённых пунктах.

Ежегодно МКУ «Комитет по культуре» организуется проведение творческих отчётов учреждений культуры, а также народных и образцовых коллективов для населения. Данная форма как нельзя широко и интересно позволят раскрыть

профессию работника культуры. На мероприятиях жителям представляются самые лучшие творческие программы, творческие коллективы, интересные формы подачи творческого материала и новые находки. Общее количество зрителей, посетивших творческие отчеты культурно-досуговых учреждений, составило 1700 человек.

В течение 2019 года проведено 8 совещаний руководителей культурно-досуговых учреждений и 6 совещаний с руководителями учреждений дополнительного образования Детских школ искусств, еженедельно проводятся планерные совещания специалистов Отдела культуры и молодежной политики, руководителей муниципальных учреждений, находящихся в ведении администрации муниципального района Уйского районного муниципального образования.

Таблица 2.12 – Показатели оценки эффективности управления сферой культуры в Уйском районе, в процентах

Наименование показателя	2017		2018		2019	
	Факт	Норма	Факт	Норма	Факт	Норма
Доля высококвалифицированных преподавателей специалистов в общем количестве преподавателей и специалистов в сфере культуры	45,3	40	41,2	40	30,6	40
Доля жителей городского округа, посещающих учреждения культуры	10,6	25	9,5	25	9,2	25
Доля муниципальных учреждений культуры, здания которых находятся в аварийном состоянии или требуют капитального ремонта, в общем количестве муниципальных учреждений культуры	5,6	0	5,9	0	6,1	0
Увеличение посещаемости домов культуры, %	2,5	15	34,34	15	-2,59	15
Увеличение посещаемости детской школы искусств, %	5	15	2,3	15	3,5	15
Увеличение посещаемости дома народного творчества, %	6,3	15	6,8	15	15,7	15
Увеличение посещаемости библиотек, %	7,3	15	-6,96	15	-6,52	15
Увеличение посещаемости музея, %	5,2	15	6,1	15	7,4	15
Увеличение числа обращений к цифровым ресурсам домов культуры, %	1	10	1	10	3	30
Увеличение числа обращений к цифровым ресурсам музея, %	5	10	4	10	6	30

Окончание таблицы 2.12

Наименование показателя	2017		2018		2019	
	Факт	Норма	Факт	Норма	Факт	Норма
Увеличение числа обращений к цифровым ресурсам дома народного творчества, проценты	1	10	1	10	3	30
Увеличение числа обращений к цифровым ресурсам детской школы искусств, проценты	2	10	5	10	8	30

Целевой индикатор «Доля жителей городского округа, посещающих музейные учреждения» на 01.01.2020 г. составляет 9,2 %, что не соответствует плановому показателю. Кроме того, наблюдается снижение данного показателя, что связано с низкой активностью населения.

Целевой индикатор «Доля высококвалифицированных преподавателей и специалистов в общем количестве преподавателей и специалистов в сфере культуры» в 2019 году составил 30,6 %, что ниже нормативного уровня на 9,4 %. Снижение показателя относительно предыдущих периодов связано с оттоком кадров из сферы культуры, имеющих высокий уровень квалификации.

Целевой индикатор «Доля муниципальных учреждений культуры, здания которых находятся в аварийном состоянии или требуют капитального ремонта, в общем количестве муниципальных учреждений культуры» в 2019 году составил 6,1 %, что выше нормативного уровня. Для достижения нормативного уровня данного целевого индикатора необходимо увеличение финансирования ремонтных работ, однако пока финансирования недостаточно.

Новым проектом «Культура» были введены новые целевые индикаторы такие как «увеличение посещаемости учреждений культуры» и «увеличение числа обращений к цифровым ресурсам учреждений культуры», несмотря на то что они введены в действие с 01.01.2019 года, в рамках данной работы был проведен анализ за 2017–2019 годы. Как видно из таблицы 2.10, в 2019 году обновление сайтов позволило значительно увеличить целевой индикатор «увеличение числа обращений к цифровым ресурсам учреждений культуры» по всем типам учреждений культуры, однако до нормативного уровня еще слишком далеко.

С достижением нормативного уровня целевого индикатора «увеличение посещаемости учреждений культуры» дела обстоят гораздо хуже. В 2019 году только по посещаемости мероприятий проводимых домом народного творчества достигнут нормативный показатель – 15,7 % против 15 %, что является следствием повышения качества проводимых мероприятий. Темп роста посещаемости домов культуры в 2019 году имеет отрицательное значение, что связано с техническим состоянием зданий, хотя в 2018 году значение показателя было довольно высокое. Темп роста посещаемости детской школы искусств гораздо ниже нормативного показателя, но тем не менее он свидетельствует об увеличении востребованности услуг детской школы искусств. Чего нельзя сказать о библиотеке.

Уровень посещаемости на протяжении 2018 и 2019 года снижается, вероятной причиной данного явления является развитие цифровых технологий и повышению уровня доступности различной литературы в интернет-ресурсах, кроме того в районе было закрыто 4 библиотеки в сельских поселениях.

Для решения вопросов в обеспечении равного доступа к достижениям культуры, в первую очередь для жителей малонаселенных и отделенных населенных пунктов, где отсутствуют учреждения, отдел культуры и молодежной политики, Районный дом культуры, организуют гастрольную деятельность, выездные мероприятия, совершенствуют проектную деятельность учреждений, оказывают методическую помощь руководителям культурно-досуговых учреждений, имеющих в своей структуре малонаселенные и отдаленные населенные пункты.

МКУ «Комитет по культуре» осуществляло деятельность в тесном взаимодействии с органами самоуправления муниципальных образований Уйского района, органами администрации муниципального района Уйского районного муниципального образования, общественными организациями, субъектами системы профилактики.

Таким образом, можно сказать, что в МКУ «Комитет по культуре» проводит большую работу в рамках возложенных на него полномочий. Имеются как значительные успехи в развитии сферы культуры, так и определенные недостатки.

### 2.3 Основные проблемы управления развитием сферы культуры на примере Уйского района Челябинской области

Культура в современном российском обществе, в том числе и на муниципальном уровне, переживает состояние, определяемое как «кризисное» и «критическое». Кризис современной культуры России проявляется:

1. Отказ общества от высокой оценки духовного мира индивида, укрепление позиций массовой культуры.
2. Абсолютизация «финансовой успешности» как мерила человека.
3. Резкое расслоение общества по финансовому признаку.
4. Усиление тенденций негативных субкультур.
5. Снижение духовных ценностей для государства.

Исходя из указанного выше, складывающуюся культурную ситуацию в Уйском муниципальном районе характеризуют отсутствие необходимых финансовых средств и должных условий функционирования, соответствующих нравственным запросам населения в учреждениях культуры Уйского муниципального района, негативно сказывается на востребованности услуг культурно-досугового типа, а также их качестве.

Одной из главных проблем для муниципальных учреждений сферы культуры муниципального образования «Уйский район» является недостаточность финансирования сферы. Следствие этого – отставание от современных вызовов, снижение конкурентоспособности на фоне растущей востребованности на рынке культурных услуг. Однозначных решений в этом вопросе нет, на сегодня перед нами стоят задачи сохранить стабильное финансирование из муниципального



бюджета и уровень объема поступлений денежных средств из внебюджетных источников, планомерно работать над решением вопроса увеличения финансирования учреждений культуры города. Недостаточное финансирование учреждений сферы культуры сказывается на отсутствии современного компьютерного оборудования, качественного комплектования библиотечного фонда, костюмов для художественной самодеятельности, мебели, сценического оборудования.

Остается острой проблема недостатка квалифицированных кадров. Причины данной проблемы – отток, как молодых, так и высококвалифицированных специалистов из региона в другие более крупные города, низкого уровня доходов профессионалов. Повышение уровня заработной платы, несомненно, является важным фактором для молодежи и влияет на их решение остаться в сфере культуры и трудиться на благо родного города. Однако проблемы отрасли вкупе с другими социальными проблемами не всегда позволяют увидеть начинающим и уже состоявшимся специалистам перспективы своей профессиональной и жизненной реализации. Отсутствие финансовой возможности в предоставлении курсов повышения квалификации. Своевременно главам поселений и руководителям учреждений культуры направляется информация о конкурсах, на предоставление субсидий на обеспечение развития и укрепление материально-технической базы муниципальных домов культуры муниципальных образований, но учреждения не соответствуют предъявляемым требованиям, не готовы принять участие в данных конкурсах по тем или иным причинам. Существует задолженность по коммунальным услугам в учреждениях культуры, что значительно ухудшает работу с региональными и федеральными поощрениями и наградами коллективу учреждения.

Проведение ремонтных работ в учреждениях сферы культуры. На сегодняшний день остается высокая потребность в капитальном ремонте учреждений. Все здания муниципальных учреждений культуры и муниципальных учреждений дополнительного образования в сфере культуры имеют давний срок

эксплуатации, что, безусловно, влияет на степень износа систем и конструкций, а также приводит к несоответствию зданий и строений требованиям действующих строительных, санитарных и пожарных норм. Из-за остаточного принципа финансирования культуры на уровне поселений многие учреждения нуждаются в капитальных и текущих ремонтах. В связи с дефицитом бюджетов финансовые средства на проектно-сметную документацию, положительное заключение в бюджетах поселений не предусмотрено. Следовательно, участие в региональных/федеральных программах «На создание и модернизацию учреждений культурно-досугового типа в сельской местности» не возможно

Материально-техническая база большинства учреждений культуры Уйского муниципального района была сформирована в 1960–1970-е годы. Срок эксплуатации 70 % зданий учреждений культурно-досугового типа сельских населённых пунктов Уйского муниципального района составляет 40-50 лет. По состоянию на 01.01.2020 г. из 16 сельских Домов культуры и сельских клубов Уйского муниципального района требуют капитального ремонта. Одной из главных причин такого состояния зданий является недостаточность выделяемых ассигнований на проведение капитального и текущего ремонта и неэффективное использование материально-технических ресурсов. Участие в программе федерального/регионального уровня на развитие и укрепление материально-технической базы муниципальных домов культуры возможно только при наличии нового или отремонтированного здания. Сельские учреждения культуры не имеют у себя полного пакета документов на занимаемые помещения/здания. В связи с острым дефицитом бюджетов произошла серьёзная оптимизация работников учреждений культуры, что привело к ухудшению качества услуг.

Существуют серьёзные трудности, которые связаны с выставочной деятельностью музеев района. Количество музейных предметов, представленных в открытом показе в 2019 году, составило 10 039 единицы, в то время как в 2017 году было представлено более 12 000 экспонатов. Уменьшение показателей произошло из-за ухудшений в экспозиционно-выставочной деятельности музея,

отсутствия структуры экспозиционно-выставочного отдела, отдела фондов, а также программы комплектования фондов, что отразилось на невозможности внесения позитивных изменений в существующие экспозиции. Основная масса объектов культурного наследия на сегодняшний день требует проведения реставрационных работ в целях улучшения их внешнего облика и предотвращения разрушения. Неудовлетворительное состояние объектов культурного наследия города Саратова обуславливается как объективными причинами (время, климат, технические условия эксплуатации), так и субъективными – отсутствие необходимых средств на ремонтно-реставрационные работы.

Центральная библиотечная система «страдает» преимущественно от недостаточности финансирования, несмотря на увеличение объема финансовых средств в 2019 году на 50 160 руб. по сравнению с 2018 годом. Библиотечный фонд – за 10 лет с 2009 по 2019 сократился на 18 434 экземпляра; так же наблюдается медленный темп роста записей в электронном каталоге.

Значительная часть постоянной экспозиции музея устарел морально и материально. Нет в музее специальных витрин, приспособленных для экспонирования особо ценных экспонатов. Существует необходимость обновления и дополнения экспозиции, выделения средств на покупку предметов ИЗО, антиквариата и чучел зверей.

На сегодняшнее время практически не используются новейшие технологии. Поэтому обеспечение современным экспозиционно-выставочным оборудованием (специальные витрины, подиумы, освещение, звуковое оборудование и т.д.), отвечающим требованиям сохранения и безопасности является наиболее актуальной проблемой музея.

Сотрудники учреждений культуры не обеспечены автоматизированными рабочими местами. Недостаточность и отставание компьютерной технологии замедляет деятельность сотрудников учреждений культуры и создание

электронной базы данных, отсутствуют финансовые средства на приобретение необходимого программного обеспечения.

В Уйском районе для сохранения действующей библиотечной сети принимаются нормы размещения библиотек. Например, нормы и нормативы размещения библиотек применяются с учетом местной специфики населенных пунктов Уйского муниципального района. Большая протяженность района обслуживания, связанная с наличием в составе поселения мелких населенных пунктов с небольшим количеством населения (от 200 до 500 жителей), не позволяет набрать оптимальную норму числа жителей для создания компактного по территории поселения. Строгое соблюдение рекомендуемых норм нарушит главный принцип библиотечного дела – всеобщей доступности информации и культурных ценностей, а также потребует дополнительных затрат труда на организацию библиотечного обслуживания удаленных населенных пунктов при выборе нестационарных форм работы вместо имеющихся стационарных библиотек. В связи с этим в Уйском районе утверждены нормативы размещения библиотек, сохраняющие уже имеющуюся и действующую библиотечную сеть. В целом наблюдается тенденция к сокращению библиотечной сети Уйского района. Главные причины: закрытие библиотек в связи с уменьшением количества населения в сельской местности (менее 200 человек), при отсутствии перспектив экономического развития в данной местности, аварийное состояние помещений и нерентабельность их ремонта, оптимизация путем слияния библиотек. При этом прослеживается желание местных органов власти сохранять библиотеки, но делегирование полномочий по библиотечному обслуживанию с 2007 г. без обеспечения финансирования вынуждает оптимизировать расходы на содержание объектов культуры, в том числе библиотек. Следует учитывать тот факт, что экономия фонда оплаты труда, в связи с реализацией мероприятий по повышению зарплат, приводит к переводу специалистов на неполный рабочий день, а потом и к сокращению ставок.

Не лучшее состояние учреждений культуры Уйского муниципального района оказывает негативное влияние на формирование культурных предпочтений жителей района, поэтому требуется поддержание приемлемых условий для успешного функционирования культурных объектов.

По состоянию на 01.01.2020 в сфере культуры заняты 412 человек, из них более 35 % общей численности сотрудников и более 39 % педагогических работников находятся в предпенсионном возрасте. Эта возрастная категория сотрудников уже имеет достаточный педагогический стаж для получения льготного пенсионного обеспечения, находится на пороге получения пенсии по возрасту и стоит перед выбором дальнейшего самоопределения. Стоит отдельно отметить нехватку профессионально подготовленных кадров молодого поколения. Несмотря на принимаемые меры, сохраняется количество вакансий (наибольшее число приходится на сельские районы), связанное с отсутствием жилья, низкой заработной платой. Молодое поколение специалистов, только что окончивших высшие учебные заведения, не желает идти работать в учреждения культуры. Свою неготовность идти работать в сферу культуры они объясняют следующими причинами:

- низкий социальный статус работника культуры в обществе;
- низкая заработная плата (слабое материальное стимулирование);
- недостаточное финансирование культурной деятельности;
- большой объем документации, на которую в запланированной нагрузке не выделяются часы;
- слабая инфраструктура;
- отсутствие полноценного социального обеспечения и льготной поддержки со стороны государства.

Таким образом, описанные выше проблемы препятствуют развитию управления сферой культуры в Уйском районе Челябинской области.

## Вывод по разделу два

Функции по реализации государственного управления сферой культуры возложены на МБУ «Комитет по культуре».

Основной целью деятельности комитета является создание единого культурного пространства и создание равных условий обеспечения услугами культуры, спорта и архивного дела населения Уйского муниципального района посредством решения вопросов местного значения в сфере культуры, спорта и архивного дела, отнесенных к компетенции Уйского муниципального района законодательством Российской Федерации, законодательством Челябинской области, решениями органов местного самоуправления Уйского муниципального района.

Уйский район имеет развитую и стабильную сеть учреждений культуры. Она включает в себя: 9 Домов культуры, 30 сельских клубов, Дом народного творчества, Центральную библиотечную систему, которая объединяет деятельность 32 сельских библиотек с книжным фондом 263 тысячи экземпляров, 3 детских школы искусств, краеведческий музей, автоклуб, 9 киноустановок.

В 11 коллективах самодеятельного народного творчества занимается 1058 человек. 6 самодеятельных коллективов носят звание «народный». В школах искусств района обучаются более 400 детей на музыкальном, народном, струнном, хоровом, хореографическом, художественном отделениях.

Дом народного творчества ведет плодотворную работу по развитию декоративно-прикладного и художественного направлений, организуя выставки художников и мастеров, а также районные праздники и фестивали.

Основным уполномоченным органом управления сферой культуры в Уйском районе является МКУ «Комитет по культуре делам молодежи и спорту администрации Уйского муниципального района Челябинской области». Учредителем МКУ «Комитет по культуре» является МКУ «Администрация Уйского муниципального района». МКУ «Комитет по культуре» входит в

структуру администрации муниципального района. Государственная политика в сфере культуры в 2019 году в Уйском реализовывалась в рамках национального проекта «Культура» на период 01.01.2019 - 31.12.2024.

Основные проблемы отрасли: недооценка степени значимости традиционной народной культуры для общества и государства; отсутствие раздела культуры в реализуемых крупных социально-экономических проектах и программах на территориях муниципальных образований; неравномерность развития культурной инфраструктуры; отсутствие инфраструктуры культурного туризма и неполномерная актуализация традиций гостеприимства; слабая материально-техническая база учреждений культуры, ее несоответствие современным стандартам и нормам обслуживания населения; отсутствие достаточных финансовых вложений в приобретение дорогостоящих инструментов; неготовность отрасли «культура» наладить взаимодействие с коммерческим сектором.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ В УЙСКОМ РАЙОНЕ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

#### 3.1 Рекомендации по совершенствованию управления развитием сферы культуры в Уйском районе Челябинской области

Изучив организацию управления развитием сферы культуры в Уйском районе были определены проблемы, присущие управленческой системе муниципальных учреждений культуры. Их систематизация представлена на рисунке 3.1



Рисунок 3.1 – Проблемы в управлении сферой культуры в Уйском районе



Перечисленные проблемы обусловлены как объективными, так и субъективными причинами. Они приводят к снижению интереса населения к благам, предоставляемым учреждениями культуры и, как следствие, к снижению общего уровня культуры граждан.

Развитие сферы культуры в Уйском муниципальном районе осуществляется точно и неравномерно. Уровень развития культурной среды в Уйском районе существенно отстает от городского, остро стоит проблема инфраструктурных ограничений, затруднен доступ сельского населения к услугам, информационным технологиям и средствам массовой коммуникации.

Одной из насущных проблем управления сферой культурой в Уйском районе является состояние материально-технической базы учреждений культуры. Для решения данной проблемы необходимо активизировать работу по ремонтным работам в учреждениях культуры. Если учреждению культуры нужна паркетные доски, чтобы отремонтировать прогнившее напольное покрытие, если нужна красивая плитка с орнаментом на стены, чтобы обновить внешний облик фойе или даже большого зала, если нужно отремонтировать оконные рамы и заделывать дыры в кирпичной кладке - на всё это нужны денежные средства. От того, какой вид работ будет выполняться, зависит форма их финансирования. В ежегодном бюджете конкретно на ремонт деньги не предусматриваются, поэтому решать проблему финансирования ремонтных работ нужно программным методом, составляя детализированную смету для каждого объекта нуждающегося в ремонте. Для этого необходимо создание комиссии для проведения мониторинга учреждений культуры с целью выявления первоочередных объектов, нуждающихся в ремонте. Комиссия проводит мониторинг и оценку технического состояния учреждений культуры с выездом на место. Основными функциями комиссии являются: формирование перечня учреждений для мониторинга; организация мониторинга. Этапы и содержание работы комиссии по мониторингу учреждений:

- формирование перечня учреждений, участвующих в мониторинге учреждений;
- сбор и обобщение информации о техническом состоянии учреждения;
- формирование рейтингов учреждений;
- общественное обсуждение результатов мониторинга учреждений;
- подготовка предложений по улучшению технического состояния учреждений и представление их в адрес учредителя учреждений и заинтересованных организаций.

Укрепление материально-технической базы отрасли культуры остается важнейшим

направлением деятельности культуры. Основными материальными ресурсами учреждений

является оснащение техническим оборудованием и обеспеченность помещениями.

Учреждения культуры относятся к объектам значительной категории риска, поэтому все подведомственные учреждения культуры. В связи с этим необходимо проводить техническое перевооружение отрасли.

В настоящее время необходимомнемедленное повышение уровня защищенности библиотек. Некоторые шаги в этом направлении уже проведены (введение компьютеров в доменную систему с разграничением прав доступа и надлежащей парольной политикой, централизация антивирусной защиты, повышение эффективности резервного копирования баз данных, сетевых дисков и серверных систем), также за счет ежедневного анализа, доработки и введения новых систем, происходит увеличение уровня защищенности.

Вместе с тем, 1/3 часть имеющихся компьютеров в учреждениях культуры нуждается в полной или частичной замене. Для увеличения уровня защиты за счет доменных и антивирусных политик требуются производительные системы, некоторые компьютеры не отвечают данным требованиям, поэтому приходится выбирать между работоспособностью и уровнем защиты. Большим шагом

котказоустойчивости и защите информации от потери и повреждения было бы внедрение резервного копирования всего компьютерного парка. К сожалению, имеющееся сетевое хранилище не позволит провести данную процедуру в связи с ограниченным объемом хранимой информации.

На сегодняшний день существует необходимость в производительных системах администраторов сети, за счет наличия полного доступа ко всем базам данных, настройкам всех систем (в том числе серверной части), данные компьютеры должны иметь максимальный уровень защиты (за счет максимальных настроек безопасности политик и установкой дополнительного программного обеспечения) и производительности (за счет установки современного высокопроизводительного оборудования).

В связи с проводимой государством информатизацией всех сфер деятельности Российского общества: формированием электронного правительства, переходом на электронные услуги, возникает острая необходимость в повышении автоматизации библиотек. Поэтому планомерная работа по дальнейшему развитию и совершенствованию цифровой автоматизации процессов библиотечного дела, должна стать первоочередной задачей для МКУ «Комитет по культуре».

На сегодняшний день крайне важно, прежде всего, создать платформу (базу), которая будет способствовать не только сохранению достигнутых результатов, но и квалифицированно и эффективно использовать экономические ресурсы, вести успешную конкуренцию за бюджетные средства, привлекать внебюджетные средства, эффективно использовать новые механизмы социокультурной деятельности или искать новую сферу приложения своих усилий в жестких условиях рыночной экономики.

Большой проблемой в управлении сферой культуры является эффективность работы с персоналом. Старение и нехватка кадров в муниципальных учреждениях культуры – одна из проблем, стоящих перед отраслью. В отрасли требуются такие специалисты: звукорежиссеры, артисты хора, преподаватели детских школ

искусств, хореографы, режиссеры массовых представлений и другие. Особенно остро стоит вопрос привлечения педагогических кадров в детские школы искусств. Решение данной проблемы должно быть комплексным. Одним из вариантов может стать подготовка универсальных работников для многофункциональных центров на селе, например, библиотекарь-экскурсовод-культуролог. Также проблему дефицита кадров могли бы решить такие меры, как предоставление выпускникам, изъявившим желание работать на селе, денежной выплаты для обустройства и решения жилищного вопроса при заключении трудового договора сроком на пять лет, учреждение специальных грантов для квалифицированных специалистов, выезжающих на работу в сельскую местность, приобретение или строительство жилья с привлечением заемных средств. Эти меры способствовали бы возврату на работу в учреждения района выпускников, направленных на целевое обучение.

Как показал анализ в Уйском районе наблюдается стагнация в развитии библиотечного движения.

В целях оптимизации Централизованной библиотечной системы возможна замена функционирования 6 сельских библиотек на обслуживание библиобусом, современным передвижным библиотечным центром, имеющим постоянно обновляемый книжный фонд, доступ к сети Интернет, библиотечным, правовым и различным специализированным базам данных, оснащенным современным аудио- и видеооборудованием для проведения образовательных и культурно-массовых мероприятий.

Наличие в Уйском районе передвижной библиотеки позволит жителям удаленных населенных пунктов пользоваться информационными, правовыми, образовательными услугами, доставит книжные новинки и сделает более доступными услуги в сфере культуры независимо от местонахождения получателя.

Технологию предоставления услуги по доставке книг читателю можно представить в виде схемы (рисунок 3.2).

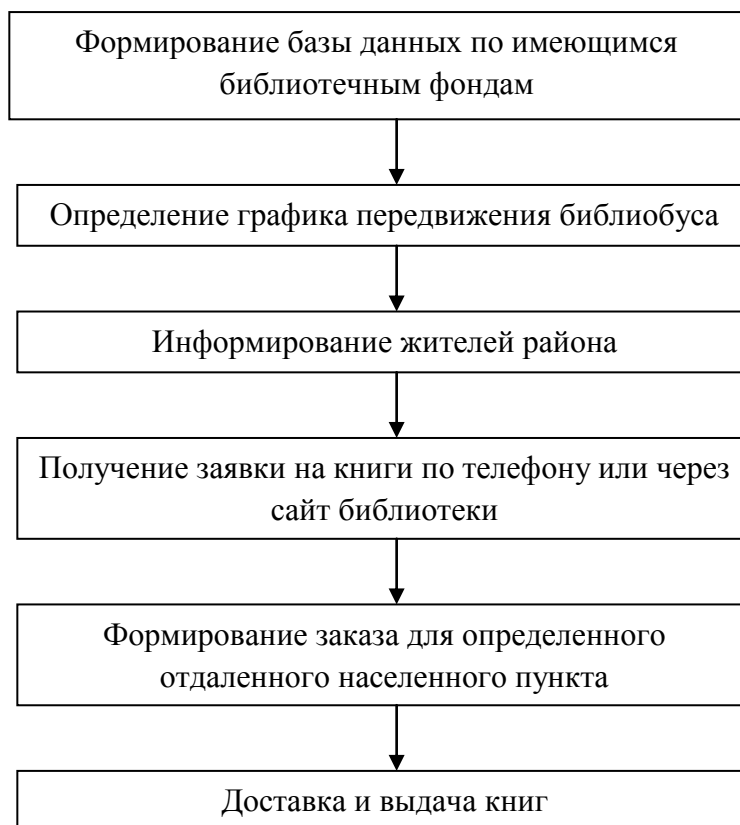


Рисунок 3.2 – Технологию предоставления услуги по доставке книг читателю

Кроме того, для решения проблем, существующие в ЦБС, следует осуществлять проведение мероприятий по развитию библиотечного дела с использованием современных информационных технологий, которые сделают доступным:

- организацию и осуществление библиотечного, информационного и справочно-библиографического обслуживания пользователей библиотек;
- развитие публичных центров правовой, деловой и социально значимой информации, созданных в районе;
- целенаправленное наполнение электронного библиотечного каталога и сводного электронного каталога библиотек России;
- перевод в электронный вид библиотечных фондов, обеспечение доступа населения к ним с использованием информационно-телекоммуникационной сети Интернет;

– создание системы страховых фондов электронных библиотечных ресурсов, обеспечение сохранности электронных документов, хранящихся в библиотеках.

Активное использование информационных технологий будут способствовать сохранению и пополнению библиотечного фонда в электронном варианте, пока отсутствует должное финансирование, а так же увеличению числа записей в электронном каталоге.

Для пополнения библиотечного фонда предлагается провести акцию «Подари книгу».

Акция призвана пополнить библиотечный фонд книгами краеведческого характера. Современная краеведческая литература и книги наших классиков пользуются огромной популярностью у читателей, но комплектование книжного фонда остается основной проблемой всех библиотек. Количество новых краеведческих книг ничтожно мало по сравнению с возрастающим спросом на них, многие из них давно не переиздаются.

Акция задумана для пополнения фондов сельских библиотек района. Сейчас каждая библиотека формированием книжных фондов занимается за счет собственных средств, а на селе их не всегда достаточно. И если в районных библиотеках какая-то краеведческая литература еще есть, то в библиотеках сельских поселений этот вопрос стоит остро. Поэтому часть собранных книг будет направлена именно в сельские библиотеки.

В рамках акции могут приниматься издания краеведческого характера – справочные, научные, научно-популярные издания, художественная литература, альбомы. Подаренная книга может содержать дарственную надпись от дарителя с конкретным обращением к получателю.

Одно из перспективных направлений управления развития сферы культуры в Уйском районе – это работа с обращениями граждан, которая ведется в соответствии с Федеральным Законом от 2 мая 2006 года № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации». В настоящее время граждане обращаются достаточно редко, обычно обращаются по телефону или

при личном присутствии. Однако в настоящее время такая форма взаимодействия не достаточно эффективна. Предлагается на сайте МКУ «Комитет по культуре» создать специализированный раздел для сбора обращений. Здесь же можно выкладывать ответы на обращения.

Сервис создает один канал для всех обращений в службу поддержки и стандартизирует коммуникации между пользователем и консультантом. Система сохраняет всю историю обращений, дает возможность составлять статистические отчеты и имеет различные функции для эффективной обработки запроса, а также полностью исключает спам. Сервис дает возможность клиентам получать своевременные и грамотные ответы на свои вопросы. Для отправки обращения пользователь должен заполнить поля формы обратной связи на сайте. Сотрудник техподдержки получит уведомление об отправленном сообщении и сможет оперативно отправить ответ на заданный вопрос или письменно проконсультировать пользователя по решению проблемы.

На уровне МКУ «Комитет по культуре» в рамках данного мероприятия ответственный сотрудник осуществляет следующую работу:

- принимать сообщения от клиентов через форму обратной связи на сайте, а также по электронной почте, по телефону и на форуме;
- назначать ответственного за решение проблемы;
- определять категорию обращения, уровень его критичности и сложности;
- присваивать обращению статус, отражающий этап его обработки;
- получать оценки ответов от клиентов;
- создавать и использовать формы готовых ответов на наиболее часто задаваемые вопросы;
- информировать пользователей о расписании работы отдела техподдержки;
- настраивать уровни сервиса для разных групп пользователей;
- создавать аналитические отчеты по характеру обращений и оказанной поддержке;
- просматривать историю обращений.

Достаточно часто темой обращений граждан в МКУ «Комитет по культуре» являются о финансировании; о работе в муниципальных учреждениях культуры; об организации мероприятий, жалобы на работу учреждений, о наличии льгот на пользование услугами. В случае создания обратной связи на сайте МКУ «Комитет по культуре» тематика обращений существенно расширится.

Для оптимизации работы с обращениями в системе предусмотрены различные средства, а также возможность присвоения сообщению особых параметров.

При создании обращения клиент может отнести свою проблему или вопрос к какой-либо сфере из числа указанных (например, «оформление заказа», «оплата заказа», «ошибки установки»). Категории настраиваются и изменяются сотрудником службы технической поддержки.

Пользователь может определить уровень критичности своего вопроса, который показывает необходимость скорейшего решения: низкий, средний, высокий. При рассмотрении проблемы консультант службы поддержки может поменять характер критичности обращения.

Сотрудник техподдержки может обозначить уровень сложности обращения, что позволяет отслеживать общий уровень получаемых вопросов, а также контролировать затраченное на устранение проблемы время. Статусы характеризуют состояние работы с проблемой, указанной в обращении («на рассмотрении», «в работе», «выполнено»). Статус определяет консультант техподдержки при получении обращения.

Сотрудник техподдержки может сохранить наиболее частые ответы в виде готовых шаблонов, а затем использовать их при создании ответного сообщения. (Например, шаблон уточнений паспортных данных клиента, отправляемый на первичное обращение).

Пользователь может поставить оценку ответа на свой вопрос. Если клиент не удовлетворен полученной поддержкой, он может продолжить общение с консультантом, задав дополнительные вопросы.

Оценки позволяют администратору контролировать работу сотрудников



техподдержки.

Анализ развития сферы культуры в Уйском районе показал наличие богатейших интеллектуальных и творческих ресурсов, однако этого недостаточно для эффективного его применения. Чаще и чаще возникает потребность во внедрении инновационных и инвестиционных проектов. Именно данное направление и будет способствовать не только "выживанию" культурной среды в соответствии с целями ее создания (предоставление культурных услуг для всех категорий граждан!), но и успешному его развитию. Для этого требуется прежде всего - полная модернизация зданий, которое будет соответствовать и запросам потребителей культурных услуг, и возможных инвесторов для дальнейшего сотрудничества в рамках реализации инновационных культурных проектов. Проведении реконструкции (модернизации) зданий способствует увеличению потребителей услуг (работ), внебюджетных средств (в том числе от приносящей доход деятельности), а так же дает возможность расширить межведомственное взаимодействие, привлечь бизнес-структуры, заинтересованных в сотрудничестве с социокультурной сферой и т.д.

Стратегическая цель развития сферы культуры – не просто развивать сферу культуры как сеть учреждений и специализированных услуг, не только наращивать количественные показатели, но внедрять муниципальную культурную политику – то есть, добиваться нового качества жизни людей, целенаправленно формировать человека, воздействовать на его духовно-нравственные основы. Оценка нашей состоятельности и успешности, таким образом, зависит от того, насколько грамотно и точно используются возможности сферы для формирования ценностно-духовного потенциала жителей нашего региона.

Для обеспечения комплексности в решении данной проблемы предлагается применять в развитии культурной сферы Уйского района программно-целевое управление. Программно-целевое управление в сфере культуры муниципального образования: это выработка органами муниципального самоуправления

определенных действий для достижения целей развития сферы культуры в рамках предполагаемых финансовых ресурсов.

Следует сказать, что реализация программы в сфере культуры муниципального образования, имея четкий механизм со сроками, программными мероприятиями и т.д., конечно, не оставляет свободы в ее реализации, но творческая свобода в конкретных процессах ничем не ограничивается. Чаще всего, в последнее время, программы в сфере культуры муниципальных образований в свою структуру включают портфель проектов и уже в рамках этих проектов устанавливаются компетенции и внутренняя независимость их участников.

Кроме того, программа в сфере культуры муниципального образования, выступая одним из экономических методов муниципального регулирования, является и своеобразным гарантом для ее участников, инвесторов, исполнителей благодаря наличию договорных обязательств.

Использование программы в сфере культуры муниципального образования обусловлено тем, что в этой сфере имеются масштабные проблемы, и решить их инерционным путем не представляется возможным. В программно-целевого управления в сфере культуры муниципального образования можно выделить следующие его преимущества. Программно целевое управление:

- позволяет решать комплексные проблемы культурной сферы;
- дает возможность мобилизовать и эффективно использовать время и ресурсы и направлять их на решение острых и масштабных проблем в культурной сфере муниципального образования;
- имеет четко структурированную систему принятия и реализации решений, а также документационно их обеспечивает.

Таким образом, можно констатировать, что применение программно-целевого управления в сфере культуры муниципального образования является одним из эффективных методов, который позволяет решать масштабные проблемы, тем самым обеспечивая гражданам муниципального образования максимальный доступ к культурным благам. В то же время эффективность реализации

программно-целевого управления в сфере культуры муниципального образования зависит от грамотного управленческого подхода к разработке его механизмов.

### 3.2 Оценка результатов и анализ эффективности мероприятий по управлению развитием сферы культуры в Уйском районе Челябинской области

В рамках данной работы предлагается разработать на муниципальном уровне ведомственную программу «Развитие культурной среды в Уйском районе». Паспорт программы представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Паспорт программы «Развитие культурной среды в Уйском районе»

Наименование элементов программы	Характеристика программы
Наименование программы	Развитие культурной среды в Уйском районе
Ответственный исполнитель	МКУ «Комитет по культуре»
Цель:	Создание условий для организации досуга, развития культурной среды и для обеспечения местного населения современными высокотехнологичными и эстетически комфортными услугами культурной среды. Развитие и реализация культурного и духовного потенциала каждой личности.
Основные задачи муниципальной программы	Задача 1 Поддержка и развитие муниципальных учреждений культуры и детских школ искусств Задача 2 Укрепление кадрового потенциала учреждений сферы культуры и искусства Задача 3 Повышение доступности и прозрачности услуг в культурной среде
Целевые показатели программы	Количество объектов культурной сферы участвующих в программе Уровень квалификации кадров; Повышение численности граждан пользующихся услугами культурной сферы
Сроки реализации	2021–2025 годы, этапы не предусмотрены.
Источники финансирования	Бюджет Уйского района

Реализация мероприятий предлагаемой программы позволит повысить эффективность управления развитием культурной среды в Уйском районе.

Рассмотрим основные направления по реализации задач предлагаемой

программы, указанных в таблице 3.1.

Задача 1, поддержка и развитие муниципальных учреждений культуры и детских школ искусств, предполагает реализацию мероприятий в следующих направлениях:

- повышение уровня комплексного развития сельских территорий объектами социальной, инженерной и транспортной инфраструктуры;
- содействие в укреплении материально-технической базы учреждений культуры;
- поддержка и развитие муниципальных учреждений культуры и детских школ искусств;
- сохранение, развитие и пропаганда достижений культуры и искусства, народного творчества, обогащение культурной жизни;
- укрепление кадрового потенциала учреждений сферы культуры и искусства;
- повышение эффективности и качества управления материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами учреждений сферы культуры и искусства;
- организация методического, информационного обеспечения отрасли «Культура»;
- улучшение и модернизация материально-технической базы учреждений культуры;
- обеспечение деятельности подведомственных учреждений культуры.

Задача 2, укрепление кадрового потенциала учреждений сферы культуры и искусства, предполагает реализацию мероприятий в следующих направлениях:

- оказание методической помощи всем профессиональным группам населения по проведению различных мероприятий;
- обеспечение контроля над выполнением плана по обучению работников культуры на курсах повышения квалификации;
- совершенствование качества управления трудовыми ресурсами учреждений отрасли «Культура».

Задача 3, повышение доступности и прозрачности услуг в культурной среде, предполагает реализацию мероприятий в следующих направлениях:

- развитие цифровых технологий к доступу культурных ресурсов,
- увеличение численности граждан пользующихся услугами учреждений культуры,
- повышение удовлетворенности граждан качеством услуг, предоставляемых учреждениями культуры.

Для обеспечения реализации предлагаемой программы «Развитие культурной среды в Уйском районе», необходима реализация комплекса мероприятий и определение финансового обеспечения мероприятий (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Финансовое обеспечение мероприятий муниципальной программы «Развитие культурной среды в Уйском районе» за счет муниципального бюджета в 2021–2025 годах»\*

в тысячах рублей

Мероприятия	2021	2022	2023	2024	2025	Всего
Задача 1 Поддержка и развитие муниципальных учреждений культуры и детских школ искусств						
Комплектование книжных фондов библиотек	50	50	50	50	50	250
Приобретение оргтехники, мультимедийных установок	50	50	50	50	50	250
Проведение конкурса проектов в области культуры и искусства на предоставление муниципального гранта учреждениям культуры	150	100	100	100	100	550
Проведение районного конкурса на лучшее учреждение клубного типа (среди сельских филиалов)	30	30	30	30	30	150
Проведение районного конкурса на лучшую библиотеку (среди сельских филиалов)	30	30	30	30	30	150
Приобретение специализированного оборудования для учреждений культуры	100	100	100	100	100	500
Проведение ремонтно-реставрационных работ	300	300	300	300	300	1500
Создание комиссии по экспертизе технического состояния учреждений культуры	В рамках текущей деятельности					
Итого по задаче 1	710	660	660	660	660	3350

Продолжение таблицы 3.2

Мероприятия	2021	2022	2023	2024	2025	Всего
Задача 2 – Укрепление кадрового потенциала учреждений сферы культуры и искусства						
Актуализация квалификационных требований и компетенций необходимых для оказания муниципальных услуг	в рамках текущей деятельности					
Оптимизация численности персонала, в том числе административно-управленческого	в рамках текущей деятельности					
Планёрные совещания с руководителями муниципальных учреждений культуры	в рамках текущей деятельности					
Оказание поддержки на конкурсной основе лучшим работникам муниципальных учреждений в сфере культуры и искусства (выплата денежного поощрения лучшим муниципальным учреждениям культуры, находящимся на территории сельских поселений Уйского района и лучшим работникам муниципальных учреждений культуры, находящихся на территориях сельских поселений Уйского района	400	400	400	400	400	2000
Участие специалистов учреждений культуры в курсах профессиональной переподготовки, курсах повышения квалификации, мастер-класса	100	100	100	100	100	500
Внедрение профессиональных стандартов в деятельность работников муниципальных учреждений культуры	в рамках текущей деятельности					
Итого по задаче 2	500	500	500	500	500	2500
Задача 3 – Повышение доступности и прозрачности услуг в культурной среде						
Проведение мероприятий по подключению общедоступных библиотек РФ к сети Интернет и развитие системы библиотечного дела с учетом задачи расширения информационных технологий и оцифровки	100	100	100	100	100	500
Модернизация сайтов учреждений культуры	20	20	20	20	20	100
Приобретение библиобуса	2590	100	100	100	100	2990
Внедрение мобильных форм обслуживания - библиотечное обслуживание населенных пунктов, не имеющих библиотек; - проведение выездных культурно - развлекательных мероприятий в поселениях;	30	30	30	30	30	150
Организация и проведение культурно-массовых мероприятий	175	175	175	175	175	875
Проведение социально - значимых мероприятий с категориями населения: пенсионеры; инвалиды; малообеспеченные категории граждан; многодетные семьи.	50	50	50	50	50	250
Создание комиссии по оперативному реагированию на обращения граждан	в рамках текущей деятельности					

### Окончание таблицы 3.2

Мероприятия	2021	2022	2023	2024	2025	Всего
Проведение акций «Подари книгу»	в рамках текущей деятельности					
Итого по задаче 3	2965	475	475	475	475	2534
Всего по программе	4175	1635	1635	1635	1635	8384

\* Составлено автором

Итак, из таблицы видно, что на финансирование мероприятий предлагаемой программы потребуется 8384 тыс. руб. Данная сумма не значительна в масштабах финансирования сферы культуры. Так в 2019 году на культуры было выделено 113 617 тыс. руб. По данным бюджетной росписи на 2021 год на финансирование сферы культуры запланировано 142 634 тыс. руб. Требуемая сумма по предлагаемой программе составляет всего 5,9 % от запланированного финансового обеспечения сферы культуры на 2021 год.

Целевые показатели программы представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Перечень целевых показателей муниципальной программы

Показатели	Факт 2019 год	Прогноз 2025 год	Темп роста показателя к 2025 в сравнении с 2019, %
<b>Задача 1 Поддержка и развитие муниципальных учреждений культуры и детских школ искусств</b>			
Количество организаций культуры, получивших современное оборудование, шт.	10	20	200
Количество отремонтированных зданий, шт.	2	4	200
Количество специальных витрин, приспособленных для экспонирования ценных экспонатов, шт.	0	3	300
Объем книжных фондов, шт.	125 58	13 814	110
Доля отремонтированных помещений учреждений культуры в общем объеме, %	2	7	350
<b>Задача 2 – Укрепление кадрового потенциала учреждений сферы культуры и искусства</b>			
Доля высококвалифицированных преподавателей и специалистов в общем количестве преподавателей и специалистов в сфере культуры, %	30,6	45	147
Средняя заработная плата педагогических работников детских школ искусств, руб.	20 133	23 150	115
Доля работников учреждений культуры, прошедших обучение, в общей численности, %	2	15	750
Текучесть кадров, %	15	3	20

Окончание таблицы 3.3

Показатели	Факт 2019 год	Прогноз 2025 год	Темп роста показателя к 2025 в сравнении с 2019, %
Задача 3 – Повышение доступности и прозрачности услуг в культурной среде			
Количество жителей, посещающих учреждения культуры, чел	2070	6750	326
Количество мероприятий проведенных учреждениями клубного типа, ед.	1511	1670	110
Число зрителей мероприятий учреждений клубного типа, чел	186 991	205 690	110
Количество клубных формирований в учреждениях клубного типа, ед.	80	85	106
Количество участников клубных формирований учреждений клубного типа, чел.	2257	2500	111
Число обучающихся в детских школах искусств, чел.	412	453	110
Удельный вес учащихся детских школ искусств, участвующих в фестивалях и конкурсах различного уровня к общему числу обучающихся в школе искусств, %	20	50	250
Количество экспозиций, созданных учреждениями музейного типа, ед.	7	10	143
Число посетителей учреждений музейного типа, чел.	11 689	14 000	120
Количество посещений муниципальных библиотек, чел.	62 356	82 300	132
Количество документов, выданных из фондам муниципальных библиотек, ед.	85 223	109 085	128
Охват населения библиотечным обслуживанием, чел.	6269	8275	132
Увеличение количества документов, библиографическое описание которых отражено в электронном каталоге, по сравнению с предыдущим годом, %	106	125	118

Уровень темпов роста целевых показателей был определен исходя из среднегодовых темпов роста аналогичных показателей в период с 2010 по 2019 годы с учетом ежегодного прироста на увеличение доступности в среднем на 4–5 %. Достижение целевых показателей осуществляется постепенно в течение пяти прогнозных лет. С учетом описанной динамики были определены тенденции прогнозных значений целевых показателей реализации программы.

На рисунке 3.3 представлена тенденция охвата населения муниципальными библиотеками.



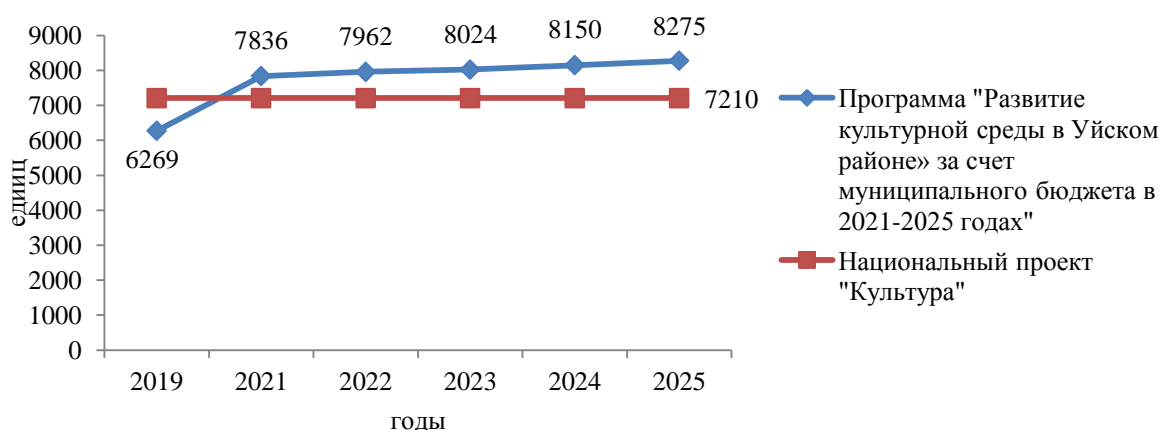


Рисунок 3.3 – Тенденция охвата населения муниципальными библиотеками

Из представленного рисунка видно, что в 2021 году количество посещений библиотек вырастет на 1567 посещений, к 2025 году целевой показатель должен достигнуть 8275 посещений.

На рисунке 3.4 представлена тенденция книговыдачи в муниципальных библиотеках.

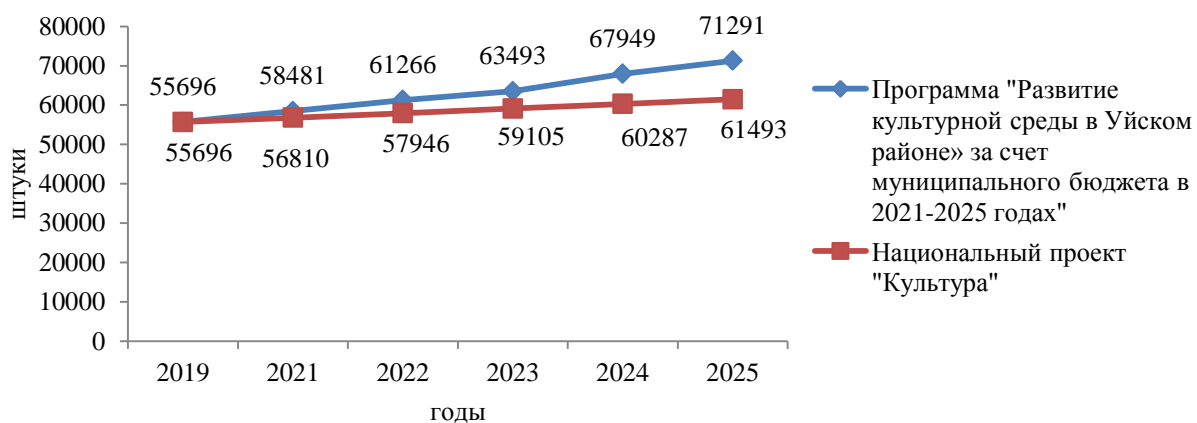


Рисунок 3.4 – Тенденция книговыдачи

Из представленного рисунка видно, что в 2021 году количество книговыдачи в библиотеках вырастет на 2785 штук, к 2025 году целевой показатель должен достигнуть 71 291 единицы.

На рисунке 3.5 представлена тенденция количества библиографических записей в муниципальных библиотеках.

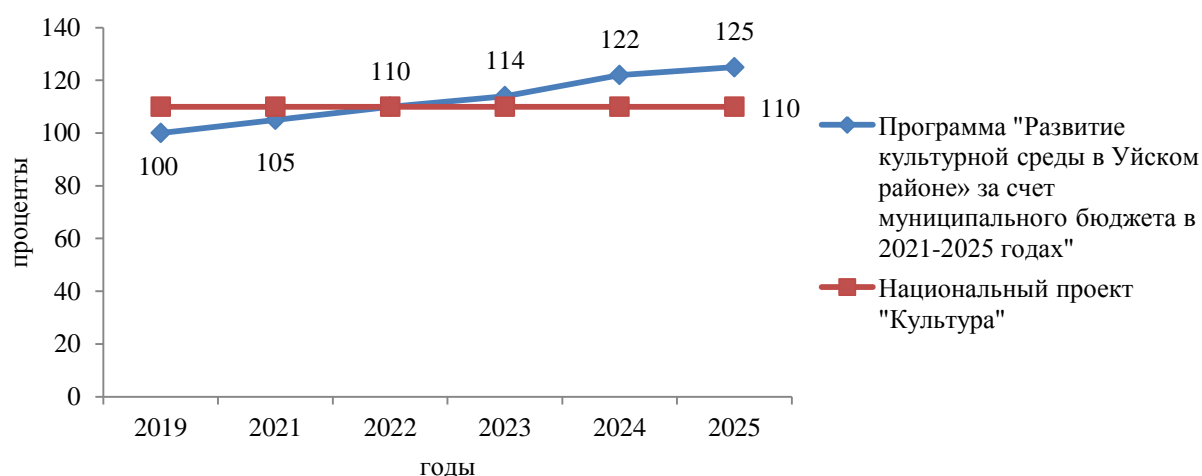


Рисунок 3.5 – Увеличение количества библиографических записей (изданий)

Из представленного рисунка видно, что в 2021 году темп роста количества библиографических записей составит 105 %, к 2025 году целевой показатель должен достигнуть 125 % к уровню 2019 года.

На рисунке 3.6 представлено изменение доли работников учреждений культуры, прошедших обучение, в общей численности.

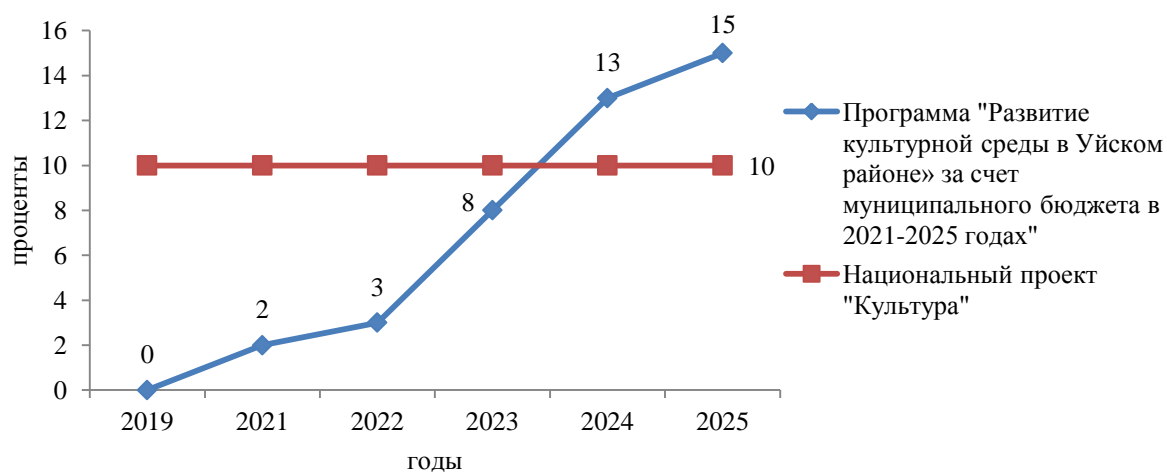


Рисунок 3.6 – Доля работников учреждений культуры, прошедших обучение, в общей численности

Из представленного рисунка видно, что в 2021 году доля работников учреждений культуры, прошедших обучение, в общей численности сотрудников, составит 2 %, к 2025 году целевой показатель должен достигнуть 15 %.

На рисунке 3.7 представлено изменение Текучесть кадров в муниципальных учреждениях культуры.

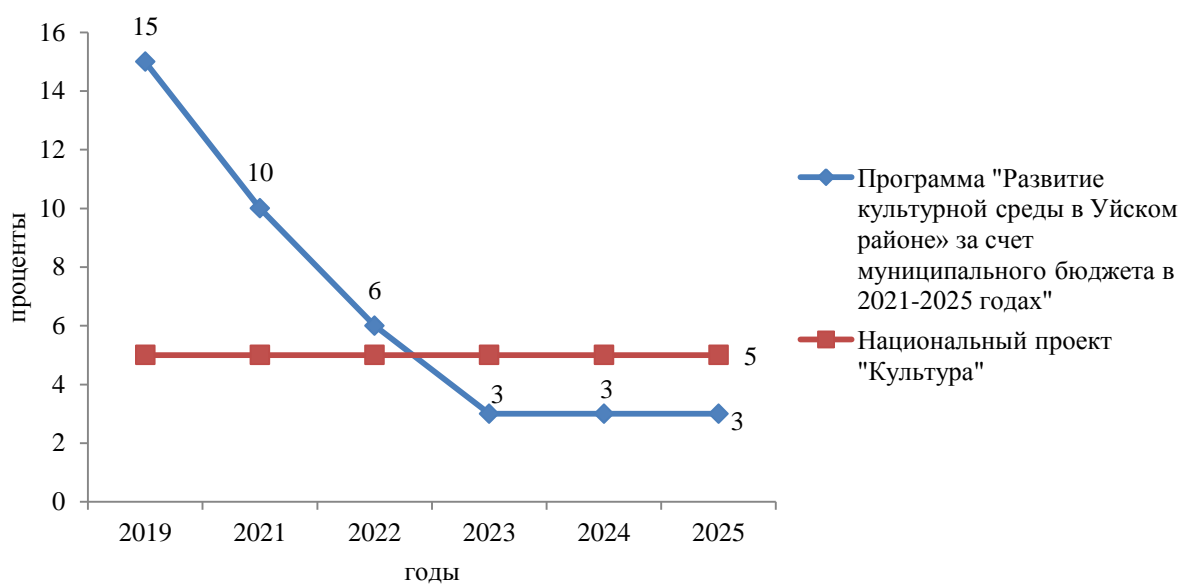


Рисунок 3.7 – Текучесть кадров в муниципальных учреждениях культуры

Из представленного рисунка видно, что в 2021 году текучесть кадров в муниципальных учреждениях культуры, составит 10 %, к 2025 году целевой показатель должен достигнуть 3 %.

На рисунке 3.8 представлено изменение доли высококвалифицированных преподавателей и специалистов в общем количестве преподавателей и специалистов в сфере культуры.

Из приведенных данных видно, что в 2023 году нормативный уровень доли высококвалифицированных преподавателей и специалистов в общем количестве преподавателей и специалистов в сфере культуры будет преодолен и к 2025 году показатель достигнет 45%.

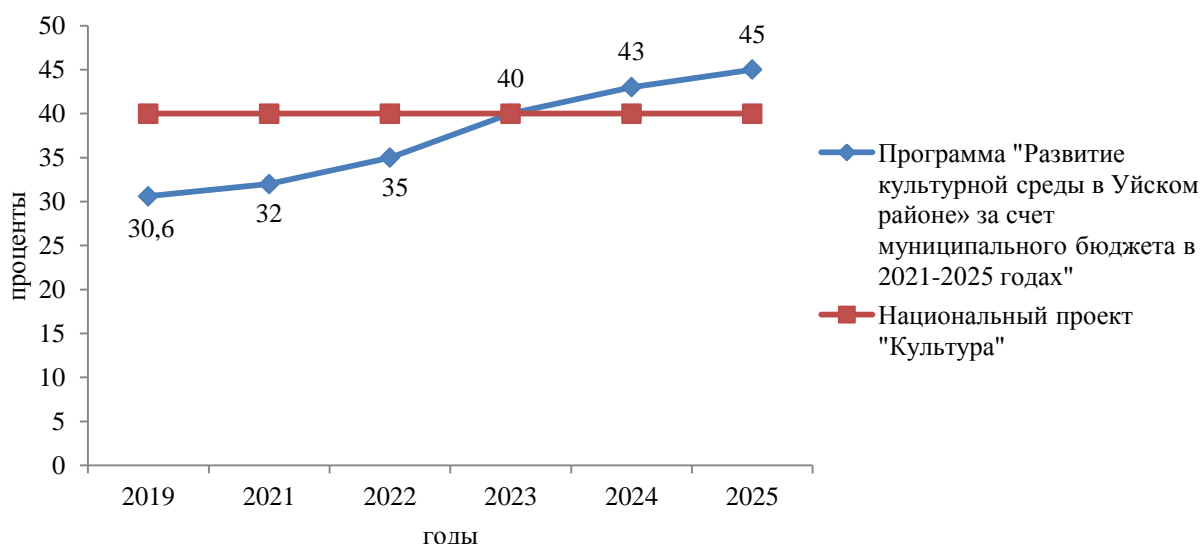


Рисунок 3.8 – Изменение доли высококвалифицированных преподавателей и специалистов в общем количестве преподавателей и специалистов в сфере культуры

На рисунке 3.9 представлено изменение доли жителей района, посещающих учреждения культуры.

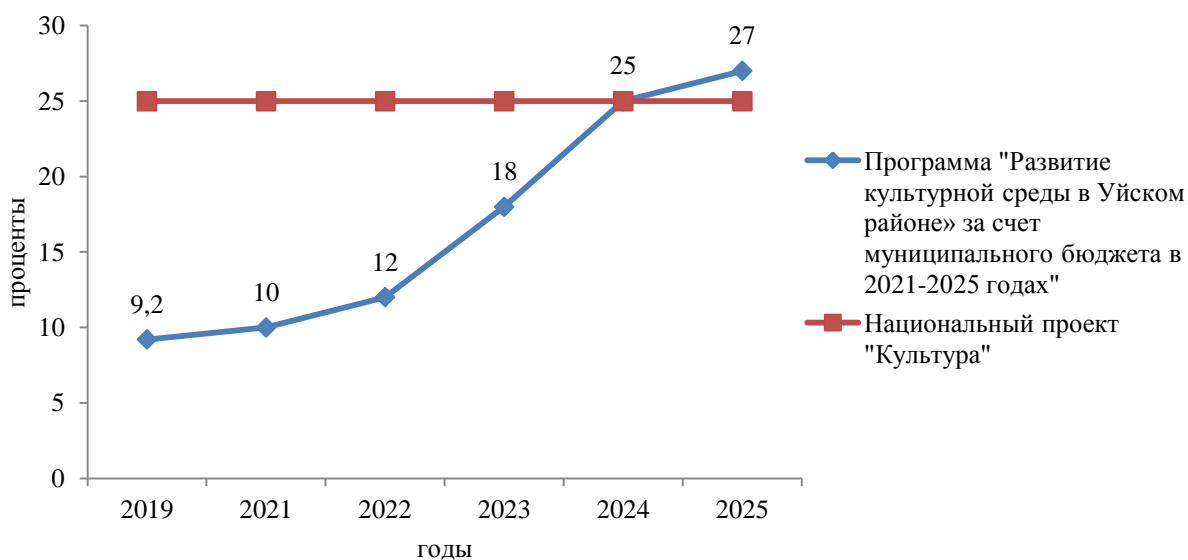


Рисунок 3.9 – Изменение доли жителей района, посещающих учреждения культуры

Из приведенных данных видно, что в 2024 году нормативный уровень доли жителей района, посещающих учреждения культуры будет преодолен и к 2025 году показатель достигнет 27 %.

В целом, планируемый эффект от реализации программы:

- осуществление ремонтно-реставрационных работ 4 зданий муниципальных учреждений культуры;
- стопроцентная компьютеризация муниципальных учреждений культуры;
- увеличение охвата населения библиотечным обслуживанием на 20 %;
- привлечение в отрасль «Культура» специалистов с образованием;
- оснащение учреждений культуры современными техническими средствами;
- улучшение материально-технической базы учреждений культуры.

Реализация предлагаемой программы на территории Уйского района даёт возможность провести качественные изменения в культурной сфере.

Благодаря средствам, выделенным по программе «Развитие культурной среды в Уйском районе на 2021–2025 годы» район сможет решить ряд вопросов, связанных с ремонтом учреждений культуры, закупкой новых музыкальных инструментов и оборудования, модернизацией библиотек и пополнением фондов, а также поддержкой культурных инициатив.

Вывод по разделу три

Развитие сферы культуры в Уйском муниципальном районе осуществляется точно и неравномерно. Уровень развития культурной среды в Уйском районе существенно отстает от городского, остро стоит проблема инфраструктурных ограничений, затруднен доступ сельского населения к услугам, информационным технологиям и средствам массовой коммуникации.

Таким образом, культурная среда Уйского района нуждается в совершенствовании системы управления ее развитием. Для этого предлагается применение программно-целевого метода. В рамках данного метода была

разработана программа «Развитие культурной среды в Уйском районе на 2021-2025 годы». Ответственным исполнителем программы является МКУ «Комитет по культуре». Целью программы является Создание условий для организации досуга, развития культурной среды и для обеспечения местного населения современными высокотехнологичными и эстетически комфортными услугами культурной среды. Для достижения цели в программе должны быть реализован ряд задач, а именно, во-первых, поддержка и развитие муниципальных учреждений культуры и детских школ искусств, во-вторых, укрепление кадрового потенциала учреждений сферы культуры и искусства, в-третьих, повышение доступности и прозрачности услуг в культурной среде. Финансовое обеспечение в сумме 8384 тыс. руб. осуществляется за счет муниципального бюджета.

Реализация предлагаемой программы на территории Уйского района даёт возможность провести качественные изменения в культурной сфере.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка управления развитием сферы культуры была проведена на примере Уйского района Челябинской области. Уйский район имеет развитую и стабильную сеть учреждений культуры. Она включает в себя: 9 Домов культуры, 30 сельских клубов, Дом народного творчества, Центральную библиотечную систему, которая объединяет деятельность 32 сельских библиотек с книжным фондом 263 тысячи экземпляров, 3 детских школы искусств, краеведческий музей, автоклуб, 9 киноустановок. Культурно-досуговые учреждения района входят в состав МКУК «Межпоселенческий дом культуры».

В системе культуры трудятся более 200 специалистов. Высшее образование имеют 30,6 % сотрудников учреждений культуры. Уровень текучести кадров в 2019 году составляет 15 %. Причиной высокой текучести кадров является низкий престиж деятельности в муниципальных учреждениях культуры, не эффективная система мотивации.

Основным уполномоченным органом управления сферой культуры в Уйском районе является МКУ «Комитет по культуре делам молодежи и спорту администрации Уйского муниципального района Челябинской области». Учредителем МКУ «Комитет по культуре» является МКУ «Администрация Уйского муниципального района». МКУ «Комитет по культуре» входит в структуру администрации муниципального района. Государственная политика в сфере культуры в 2019 году в Уйском реализовывалась в рамках национального проекта «Культура» на период 01.01.2019 – 31.12.2024.

Финансирование учреждений культуры осуществляется из смешанных источников. В 2019 году на финансирование учреждений культуры за счет бюджетных средств было выделено 113 617 тыс. руб. В общем объеме финансирования доля бюджетных средств составила 85,83 %. Доля платных услуг составляет 12,25 % в объем объеме финансирования. Сокращение бюджетных средств составило 4,47 % к уровню прошлого года. Платные услуги не имеют

стабильной тенденции, в сравнении с 2017 году они сократились на 2,04 %. Относительно 2018 года доля расходов на культуру сократилась на 1,25 % и в 2019 году составила 9,7 %. В расчете на одного жителя Уйского района финансирование сократилось на 0,14 тыс. руб., при общем снижении численности населения района.

По результатам анализа были определены основные проблемы отрасли: недооценка степени значимости традиционной народной культуры для общества и государства; отсутствие раздела культуры в реализуемых крупных социально-экономических проектах и программах на территориях муниципальных образований; неравномерность развития культурной инфраструктуры; отсутствие инфраструктуры культурного туризма и неполномерная актуализация традиций гостеприимства; слабая материально-техническая база учреждений культуры, ее несоответствие современным стандартам и нормам обслуживания населения; отсутствие достаточных финансовых вложений в приобретение дорогостоящих инструментов; неготовность отрасли «культура» наладить взаимодействие с коммерческим сектором.

В рамках совершенствования управления развитием сферы культуры в Уйском районе предлагается применение программно-целевого метода. В рамках данного метода была разработана программа «Развитие культурной среды в Уйском районе на 2021–2025 годы». Ответственным исполнителем программы является МКУ «Комитет по культуре». Целью программы является Создание условий для организации досуга, развития культурной среды и для обеспечения местного населения современными высокотехнологичными и эстетически комфортными услугами культурной среды. Для достижения цели в программе должны быть реализован ряд задач, а именно, во-первых, поддержка и развитие муниципальных учреждений культуры и детских школ искусств, во-вторых, укрепление кадрового потенциала учреждений сферы культуры и искусства, в-третьих, повышение доступности и прозрачности услуг в культурной среде.



Финансовое обеспечение в сумме 8384 тыс. руб. осуществляется за счет муниципального бюджета.

В рамках реализации программы определены основные мероприятия: проведение ремонтно-реставрационных работ, оснащение учреждений культуры современным технологическим оборудованием, проведение конкурсов, совершенствование кадровой политики, обучение персонала учреждений культуры, повышение мотивационных факторов, оцифровка деятельности учреждений культуры, приобретение библиобуса, внедрение мобильных форм обслуживания населения в сфере культуры, создание комиссий по оперативному реагированию на обращения граждан и мониторинга технического состояния учреждений культуры.

Результатами программы должны стать рост количества посещений учреждений культуры, повышение качества оказания услуг в сфере культуры, сокращение текучести кадров в учреждениях культуры, повышение уровня профессиональных компетенций сотрудников учреждений культуры, улучшение технического состояния учреждений культуры.

Реализация предлагаемой программы на территории Уйского района даёт возможность провести качественные изменения в культурной сфере.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации (принята 12 декабря 1993 г.) (с изм. от 30.12.2008 и 30.12.2008) // Собрание законодательства РФ. – 2009. – № 4. – ст. 445.
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 16.10. 2003 г. №131-ФЗ (в ред. от 15.02.2016) // Собрание законодательства Российской Федерации от 15 февраля 2016 г. N 7 ст. 905
3. Основы законодательства Российской Федерации о культуре: Федеральный закон от 09.10.1992 г. № 3612-І (ред. от 28.11.2015) // Собрании законодательства Российской Федерации от 30 ноября 2015 г. N 48 (часть І) ст. 6723
4. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам проведения независимой оценки качества оказания услуг организациями в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования: Федеральный закон от 21 июля 2014 года № 256-ФЗ // Российская газета от 30 июля 2014 г. N 169
5. Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества услуг организациями культуры: Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 25.02.2015 № 288 // Российская газета от 26 февраля 2015 г. N 169
6. Алексеев, А.П. Муниципальное право: учебник для вузов / А.П.Алексеев – Волгоград В.А. МВД России. – 2012. – 176 с.
7. Анимица, Е.Г. Основы местного самоуправления: Учебник / Е.Г. Анимица, А.Т. Тертышный. – М.: Инфра-М, 2009.–745 с.
8. Бенгардт, Д.В. Ценность культуры в контексте будущего России: автореферат дис.... кандидата философских наук: 09.00.13 / Д.В. Бенгардт.– Челябинск: ЧГАКИ, 2012. – 25 с.

9. Богачева, О. Государственное финансирование сферы культуры и искусства (опыт индустриально развитых стран) / О. Богачева // Вопросы экономики. – 2013. – № 10. – С.76.
10. Валиев, М.А. Зарубежный опыт развития ресурсов муниципального управления / М.А. Валиев // Социально-гуманитарные знания. – 2013. – № 6. – с.35-41
11. Васильев, А.А. Муниципальное управление: учебник / А.А. Васильев – Н.Новгород: Изд. Гладкова О.В., 2012. – 388 с.
12. Визгалов, Д. Пусть города живут: учебник / Д. Визгалов, М. Губергриц, Н. Замятина, М. Ледовский. – М.: Сектор, 2015. – 272 с.
13. Горлова, И. Культурная политика в современной России: региональный аспект: учебник / И.Горлова. – К.: Каскад,2013. – 189 с.
14. Дуликов, В.З. Социально-культурная работа за рубежом: учебное пособие / В.З. Дуликов – Изд. 3-е, доп. – М.: МГУКИ, 2011. –199 с.
15. Елескина, О.В. Государственная политика в сфере культуры: Региональный аспект (1985-2003 гг.): автореферат дис.... кандидата исторических наук: 07.00.02 / О.В. Елескина. – Кемерово:КемГУ, 2012. – 27 с.
16. Зотов, В.Б. Территориальное управление: методология, теория, практика: учебник / В.Б. Зотов.– М.: Юридическая литература, 2013. – 280 с.
17. Зуева, Н.В. Государственное управление сферой культуры региона в контексте системного подхода: автореферат дис.... кандидата культурологии: 24.00.01 / Н.В. Зуева. – Челябинск: ЧГАКИ, 2012. – 23 с.
18. Каменец, А.В. Культурная политика и современная социокультурная ситуация. Методологические основы системы управления на федеральном и региональном уровнях в сфере культуры / А.В. Каменец // Ориентиры культурной политики. – 2012. – № 5. – С. 280.
19. Киржинова, С.А. Проблемы управления сферой культуры на муниципальном уровне / С.А. Киржинова, Е.В. Калина // В сборнике: XXXVII НЕДЕЛЯ НАУКИ МГТУ Материалы конференций. – 2019. – С. 82-87.

20. Коленко, С.Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства / С.Г. Коленко. – М.: Юрайт, 2016. – 370 с.

21. Костоглодова, Е.Д. Модернизация системы финансирования сферы культуры в России: диссертация... кандидата экономических наук: 08.00.10 / Е.Д. Костоглодова. – Ростов-на-Дону: РГЭУ «РИНХ», 2012. – 232 с.

22. Косынкина, Г.М. Организационно-экономический механизм государственного регулирования в сфере культуры: автореферат дис.... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Г.М. Косынкина. – М.: ВГИК, 2013. – 26 с.

23. Кран, Д.Д. Повышение эффективности государственного и муниципального управления в сфере культуры / Д.Д. Кран, Т.В. Петренко // В сборнике: Совершенствование системы государственного и муниципального управления в условиях реализации приоритетных национальных проектов в Российской Федерации. Сборник материалов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием (к 100-летию Республики Башкортостан). – 2019. – С. 82–84.

24. Кудинова, А.А. Развитие управления в сфере досуга, культуры и искусства региона / А.А. Кудинова, С.А. Захарьян // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и бухгалтерского учета в сельском хозяйстве. Материалы научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Редколлегия: Е.И. Степаненко, Н.В. Быковская. – 2020. – С. 80–82.

25. Мальцева, А.В. Об эмпирических индикаторах социальной структуры и социальной стратификации / А.В. Мальцева, Н.Е. Шилкина, О.В. Махныткина // СОЦИС. – 2016. – № 10. – С. 33–42.

26. Мамонтова, Ю.П. Управление сферой культуры: анализ проблем и направления совершенствования / Ю.П. Мамонтова, Д.С. Малышева, М.Т. Тутаяев // В сборнике: Управление и экономическая безопасность: страна, регион, предприятие сборник научных статей II Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 139–143.

27. Мельвиль, Е. Правовые и экономические модели деятельности в сфере

культуры и творческого предпринимательства / Е. Мельвиль. – М.: Дело, 2015. – 192 с.

28. Морозова, Е.Я. Взаимодействия государства и субъектов социально-культурной сферы общества/ Е.Я. Морозова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – Сборник материалов XI Международной научно- практической конференции / под общей ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Изд-во ЦРНС. – 2014. – С. 77–79

29. Мурзина, И. Я. Основы культурной политики / И. Я. Мурзина. – Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т., 2017. – 149 с.

30. Мухамедиева, С.А. Экономика социально-культурной сферы. / С.А. Мухамедиева. – Кемерово: КГУКИ, 2015. – 130 с.

31. Низова, Л.М. Культура как отрасль социальной политики на мезоэкономическом уровне / Л.М.Низова, Ч.М.Мухаметшина // Социальная политика и социальное партнерство. – 2016. – № 10. – С. 5–9.

32. Ноздренко, Е.А. Сфера культуры как специфический объект маркетинговой деятельности / Е.А. Ноздренко // Успехи современного естествознания. – 2014. – № 6. – С. 86–87.

33. Носкова, Н.А. Анализ практик проектного менеджмента в сфере культуры / Н.А. Носкова // Петербургский экономический журнал: научно-практический рецензируемый журнал. – 2018. – №4. – С. 50–56.

34. Осмаев, М.К. Инвестиционные проблемы сферы культуры: монография /М.К. Осмаев. – М.: Academia, 2013. – 103 с.

35. Основы государственной культурной политики Российской Федерации: учеб.пособие / А.С. Тургаев, Л.Е. Востряков, В.В. Брежнева и др.; под ред. А.С. Тургаева; ред.-сост. Л.Е. Востряков; М-во культуры РФ, С.-Петербур. гос. ин-т культуры. – Санкт-Петербург: СПбГИК, 2017. – 336 с.

36. Официальный сайт Комитета по культуре, делам молодежи и спорта администрации Уйского муниципального района Челябинской области [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://komcult.chel.muzkult.ru>

37. Официальный сайт Министерства культуры Челябинской области // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://culture-chel.ru>
38. Переверзев, М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства. Учебное пособие // М.П. Переверзев, Т.В. Косцов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 192 с
39. Пименов, С.В. Финансирование государственных услуг в сфере культуры по результатам как концептуальный подход к повышению эффективности бюджетных расходов: диссертация... кандидата экономических наук: 08.00.10 / С.В. Пименов. – М.: МГУЭСИ, 2012. – 235 с.
40. Починкин, А. Менеджмент в сфере культуры. /А. Починкин. – М.: Спорт, 2017. –384с.
41. Сагитов, С.Т. Роль государства в реализации культурной политики на современном этапе / С.Т. Сагитов // Социология. – 2016. – № 4. – С. 31–37.
42. Салазкина, Л.П. Теоретические основы управления социально-культурной сферой: учебное пособие / Л.П.Салазкина, Л.П. Салазкина – Кемерово: КемГУКИ, 2016. –196 с.
43. Седова, С.А. Государственное регулирование инфраструктуры сферы культуры: учебник / С.А. Седова.– Санкт-Петербург: СПбГУ, 2012. – 167 с.
44. Социально-культурная сфера в XXI веке: тенденции, проблемы, перспективы / Под ред. канд. экон. наук, доц. Е. Я. Морозовой. – СПб.: Изд-во «ИнфоДа», 2017. – 376 с.
45. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://chelstat.gks.ru>
46. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры / Г. Л.Тульчинский, Е.Л.Шекова – СПб.: Издательство «Лань»; «Издательство ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2015. – 528 с.
47. Тургель, И.Д. Местное самоуправление в России: десять лет в условиях реформирования / И.Д. Тургель // Муниципальная экономика и управление. – 2015 – №2. – С. 54–63.

48. Управление сферой культуры: учебное пособие / Д.П.Барсуков, Н.А. Носкова, К.С. Холодкова – СПб.: СПбГИКиТ, 2015. – 103 с.
49. Федотова, Н.Г. Менеджмент в сфере культуры Учебное пособие. / Н.Г. Федотова – Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2015– 282с.
50. Формирование специалистов сферы культуры и искусства в условиях региона: новые подходы: материалы конференции: учебник / Н.А. Паршикова. – Орел: Орловский гос. ин-т искусств и культуры, 2012. – 263 с.
51. Шурупова, А.С. Деятельность муниципальных органов власти по управлению сферой культуры / А.С. Шурупова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 1281–1285
52. Щекова, Е.Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях / Е.Л. Щекова. – М.: Лань, 2014. – 416 с.
53. Юсупова, Г.И. Проблема повышения эффективности государственного управления сферой культуры: стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года / Г.И. Юсупова // В сборнике: Совершенствование системы государственного и муниципального управления в условиях реализации приоритетных национальных проектов в Российской Федерации. Сборник материалов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием (к 100-летию Республики Башкортостан) – 2019. – С. 425–430.