

Матвеева Елена Владимировна,
кандидат социологических наук, доцент кафедры СКД
ФГБОУ ВО «Восточно-Сибирский
государственный институт культуры» г. Улан-Удэ

Технология построения стратегической концепции учреждения культуры

(Методические рекомендации для слушателей областного семинара-практикума
«Школа руководителя: стратегия развития деятельности КДУ»)
2018, г. Иркутск

Раздел 1 Механизмы реализации государственной политики в сфере культуры

Государственная программа «Развитие культуры и туризма» на 2013—2020 гг. (далее — ГП), утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 317, является основным инструментом реализации государственной политики в сфере культуры, в основу которого положены *принципы программно-целевого метода*

Целью программы определена реализация стратегической роли культуры как духовно-нравственного основания развития личности и государства, единства российского общества, а также развитие туризма для приобщения граждан к мировому культурному и природному наследию. (Ранее принятые ФЦП «Культура» России и ФЦП «Развитие туризма» не были отменены, а вошли составной частью в Программу в статусе подпрограмм)

Какие «секторы» сферы культуры призваны развивать подпрограммы?

- Подпрограмма «**Наследие**»
- Подпрограмма «**Искусство**»
- Подпрограмма «**Обеспечение условий реализации Программы**»

Подпрограмма «Наследие»

- обеспечение сохранности и использования объектов культурного наследия;
- реставрация объектов культурного наследия;
- повышение доступности и качества библиотечных и музеиных услуг;
- обеспечение сохранности, пополнения и использования архивных фондов

Подпрограмма «Искусство»

- создание условий для сохранения и развития исполнительских искусств и поддержки современного изобразительного искусства, кинематографии, традиционной народной культуры, нематериального культурного наследия народов Российской Федерации, поддержки творческих инициатив населения, творческих союзов, выдающихся деятелей и организаций в сфере культуры;
- создание условий для организации и проведения мероприятий, посвященных значимым событиям российской культуры и развитию культурного сотрудничества в сфере культуры.

Подпрограмма «Обеспечение условий реализации Программы»

- обеспечение эффективного управления Программой и развитие отраслевой инфраструктуры;
- интеграция региональных программ развития сфер культуры и туризма;

- повышение эффективности фундаментальных и прикладных исследований в сферах культуры и туризма.

Объемы бюджетных ассигнований программы

Цели финансирования	Объем ассигнований из средств федерального бюджета, тыс. руб.
• Подпрограмма 1. Наследие	246 923 399,9
• Подпрограмма 2. Искусство	271 037 683,2
• Подпрограмма 3. Туризм	3 652 814,5
Подпрограмма 4. Обеспечение условий реализации Программы	104 407 299,6

Также ГП предусматривает предоставление бюджетам субъектов Российской Федерации субсидий на **софинансирование расходных обязательств субъектов РФ по развитию учреждений культуры и мероприятий по укреплению материально-технической базы объектов культуры регионов.**

На уровне субъектов Российской Федерации государственная политика в сфере культуры и туризма выстраивается в рамках соответствующих государственных программ, в свою очередь госпрограммы субъектов конкретизируют положения и направления развития сфер культуры и туризма с учетом специфики условий и доступных ресурсов соответствующего региона. **Таким образом, определенные в ГП приоритеты являются не жесткими нормами, а направлениями для работы, которые можно уточнять и конкретизировать в зависимости от ситуации на местах.**

В целом можно сделать следующие выводы:

1. ГП предполагает, что в основном государственная политика в сфере культуры в регионах реализуется региональными органами управления самостоятельно, за счет собственных средств.
2. Вклад регионов в реализацию ГП значителен, и он проявляется прежде всего в достижении показателей программы, которые учитывают деятельность в сфере культуры на уровне региональных и муниципальных учреждений культуры.
3. Федерация в тексте ГП декларирует поддержку региональных проектов, но не конкретизирует механизмы данной поддержки.

Основной смысл **Перечня ВЦП** заключается в указании конкретных объектов культурного наследия, федеральных государственных учреждений, мероприятий, по которым запланировано финансирование из федерального бюджета, т. е. в своеобразном перечне «защищенных» направлений расходования средств. *Однако источники финансирования мероприятий в Перечне ВЦП определены не вполне четко.*

Сведения об инвестициях в объекты недвижимости, находящиеся в федеральной собственности, общероссийских мероприятиях, мерах поддержки творческих работников, финансируемых из федерального бюджета прописаны в специально разработанных

документах, таких как План реализации ГП Российской Федерации «Развитие культуры и туризма» на 2013–2020 годы, утвержденном постановлением Правительства РФ от 09.08.2014 № 788 и Указ Президента РФ от 28.07.2012 № 1062 «О мерах государственной поддержки муниципальных учреждений культуры, находящихся на территориях сельских поселений, и их работников» и правовые нормативные акты Минкульта России.

Например, для того, чтобы урегулировать взаимоотношения Центра и регионов на получение субсидий из Федерального центра, разработан механизм конкурсного отбора программ развития регионов. С этой целью издан **Приказ Минкультуры России от 07.06.2013 № 690 «Об утверждении Порядка проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации для предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на софинансирование расходных обязательств субъектов Российской Федерации по развитию учреждений культуры, за исключением субсидий на софинансирование объектов капитального строительства».**

Для того, чтобы попасть в План софинансирования региональным Министерствам необходимо подготовить Программы развития регионов, в которых четко прописать необходимые для регионов суммы и целевые показатели затрат.

<http://docs.cntd.ru/document/460191794> Здесь «Об утверждении государственной программы Иркутской области "Развитие культуры" на 2014 - 2020 годы (с изменениями на 27 февраля 2018 года)»

<http://irkobl.ru/region/economy/strategy/> о стратегическом планировании в Иркутской области

К примеру, процедурные моменты, связанные с включением в План, таковы:

1. Организационно-финансовый план мероприятий на текущий год включает в себя наименование мероприятия на текущий год и сумму финансирования из средств федерального бюджета.

2. Заявки на включение в План подаются в Министерство культуры РФ **творческими коллективами, организациями профессионального искусства и народного творчества**. То есть учреждения могут подавать заявки самостоятельно, без участия органов управления в сфере культуры.

Однако, для того, чтобы в действительности соответствовать уровню разрабатываемых программ, которые могут быть включены в Конкурс, необходимо обладать определенными навыками программирования, чтобы заявку заметили и положительно среагировали на нее. Подача заявок осуществляется в электронном виде на сайте <http://fcpkultura.ru> (мониторинг проектов и мероприятий на участие в Программе).

Отбор заявок осуществляется экспертными комиссиями. Например, приказом Министерства культуры РФ от 23.03.2012 № 224 утверждено Положение об экспертных комиссиях по рассмотрению и отбору проектов по музыкальному искусству, театральному и цирковому искусству, народному творчеству. Заявки, рассмотренные на заседании соответствующей Комиссии и получившие поддержку большинства ее членов, присутствующих на заседании, рекомендуются Комиссией к включению в Планы мероприятий Минкультуры России по реализации федеральной целевой программы «Культура России (2012–2018 годы)» на соответствующий календарный год.

Участие в мониторинге проектов и мероприятий

Для участия в Мониторинге организации или физическому лицу необходимо пройти регистрацию на сайте <http://fcpkultura.ru>.

После заполнения регистрационных данных участник получает возможность подавать свои предложения на участие в Программе. Каждое предложение должно сопровождаться пакетом документов.

Важно понимать, что включение заявки в организационно-финансовый план не гарантирует, что инициировавшее ее физическое или юридическое лицо в «автоматическом режиме» получает право на реализацию проекта. Отбор исполнителей мероприятий проводится **на конкурсной основе** в соответствии с действующим законодательством. В то же время на практике заявители имеют существенные преимущества для победы на конкурсе и, как правило, выигрывают право на реализацию заявленных культурных проектов.

Вывод:

В целом к настоящему моменту сформировалась достаточно сложная система софинансирования региональных проектов из федерального бюджета. Часть проектов реализуется посредством механизмов, заложенных в нормативных правовых актах Президента РФ и Правительства РФ, в рамках подпрограмм «Наследие» и «Искусство» ГП и через реализацию механизма ФЦП «Культура России». ФЦП на сегодня по статусу является подпрограммой ГосПрограммы.

Порядок рассмотрения заявок регулируются нормативными правовыми актами Министерства культуры Российской Федерации. Основным инструментом для подачи заявок выступает официальный сайт Министерства культуры РФ по Федеральной целевой программе (<http://fcpkultura.ru>) , главными акторами, готовящими и принимающими решения о финансировании той или иной заявки, — соответственно департаменты Минкультуры России и действующие при них экспертные комиссии.

Структура госпрограммы удобна при разработке региональных программ.

Государственная программа в соответствии с действующим законодательством является документом стратегического планирования, обеспечивающим реализацию мероприятий, направленных на достижение целей задач государственной политики в установленной сфере деятельности.

Госпрограмма намечает стратегию развития культуры в стране. Тем самым кластер «Культура» получает государственный статус с вытекающими последствиями.

Минусом на сегодня является то, что не до конца отработан механизм включения отдельных региональных программ в систему государственного софинансирования в силу низкой конкурентоспособности этих программ.

Сложным остается механизм включения в ГосПрограмму стратегически важных проектов таких, как Международный конкурс им. П. И. Чайковского или ежегодный День славянской письменности и культуры, поддерживаемые из специальных источников, например, Президентом РФ. Сложно отследить результативность показателей подведомственных учреждений культуры и т.д.

Раздел 2

Инструменты управления учреждениями культуры

Регулирование деятельности учреждений культуры органами власти подразумевает, с одной стороны, оказание им поддержки, создание условий для ведения деятельности; с другой стороны, контроль их работы.

Поддержка со стороны органов власти может осуществляться в следующих формах:

- государственные (муниципальные) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) и финансовое обеспечение их выполнения (далее — задания, услуги);
- другие формы бюджетного финансирования;
- правовое регулирование;
- социальная защита;
- информационная поддержка;
- методическая помощь;
- кадровое обеспечение

Под другими формами бюджетного финансирования имеются в виду негарантированные бюджетные ассигнования, выделяемые на конкурсной основе:

- на осуществление бюджетных инвестиций в объекты государственной (муниципальной) собственности;
- на реализацию социокультурных проектов

Понятие «**государственное (муниципальное) задание**» вошло в обиход творческих организаций федерального ведения еще в 2009 году. Руководствуясь вступившей тогда в силу статьей 69.2 Бюджетного кодекса, решением коллегии Минкультуры России были определены основные принципы формирования государственных заданий для федеральных учреждений исполнительского искусства. Впоследствии именно эти принципы: разделение финансирования создания и представления (показа) спектаклей и программ, отнесение создания к категории работ, а показа — услуг, финансирование иных мероприятий, проводимых на базе коллективов, на основе индивидуальной сметы, — были закреплены при внедрении Закона № 83-ФЗ.

Следует признать, что до настоящего времени новые правила, несколько упорядочив отношения между учредителем и подведомственными учреждениями, так и не стали реальным рычагом управления и перераспределения финансовых ресурсов в сфере культуры. Сначала был переходный период, в рамках которого применялись исключительно индивидуальные нормативы. Сегодня же, несмотря на декларируемый отказ от индивидуальных в пользу единых (групповых) нормативов, на практике размер бюджетного финансирования формируется фактически вне зависимости от **динамики качественных и количественных показателей**.

В менеджменте учреждений культуры в РФ сегодня сложилась неоднозначная ситуация, связанная с **проблемой нормирования работ** и предоставления услуг учреждением и **проблемой контроля** за его работой.

Нормативы, разработанные Минкультом СССР устарели, не отвечают современным требованиям. Новые нормативы пока не разработаны по целому ряду направлений деятельности творческих организаций.

Для того, чтобы нормативы соответствовали специфике деятельности учреждения – театр это или библиотека или музей – нужно, во-первых, узаконить, что можно определять как виды работ, а что – услугой.

Во-вторых, необходимо разобраться, каковы критерии оценки качества выполненных услуг и как это может отразиться на оплате работнику.

С этой целью вводятся эффективные контракты и проводится аттестация работников, **НО...**

Проблема качественной оценки выполнения задания связана и с другой сложностью. **Качество услуг, оказываемых учреждением культуры, практически не влияет на финансирование учреждения.**

Суммы субсидии на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания, не использованные учреждением в текущем финансовом году, остаются на счетах учреждения и должны быть использованы в новом году **только на исполнение муниципального задания.**

Директор, не ухудшив качество услуги, сэкономив, эффективно потратив средства, не может их направить на иные цели (приобретение инструментов, костюмов, аппаратуры и пр.).

Однако, в Федеральном законе от 03.11.2015 № 301-ФЗ указывается, что «в текущем году... может быть предусмотрен возврат в соответствующий бюджет остатка субсидии на выполнение муниципального задания...». Возникает вопрос: **зачем тогда директору учреждения экономить средства, отслеживать коммунальные расходы, создавать «подушку безопасности» для учреждения на следующий год, если деньги придется вернуть?** Стоит ли рассматривать экономию средств как определение эффективности деятельности директора учреждения?

Раздел 3 **Разработка стратегического маркетингового плана учреждения культуры**

Стратегический план в организации культуры – это возможность реализации деятельности в постоянно меняющейся среде за счет установления и сохранения стратегического соответствия между целями организации и изменяющимися возможностями рынка.

ЭТАП 1. Разработка и формулирование миссии организации

Миссия организации – это основная цель ее существования. Миссия представляет собой формулировку будущего организации и занимает первое положение в иерархии целей. Фактически, миссия организации определяет основное направление развития

Шаг 1. Отвечаем на следующие вопросы:

- Зачем существует ваша организация?
- Что может ожидать от нее общество: потребности в каких услугах вы удовлетворяете?
 - Чем уникальна организация?

Шаг 2. Формулируем миссию исходя из ответов

- ❖ Четко сформулированная миссия содержит комбинацию следующих элементов:
- Основные услуги и товары, рынки и технологии;

- Отношение к потребителям, партнерам, конкурентам, государству;
- Черты культуры организации (внутренний климат, имидж, социальная ответственность).
 - ❖ Миссия должна быть:
 - Реалистичной;
 - Конкретной;
 - Уникальной или специфичной;
 - Вдохновляющей или стимулирующей.

ЭТАП 2. Определение принципов работы организации

На основании миссии формулируются основные принципы деятельности учреждения культуры. Принципы отражают как позицию учреждения во внешней среде, так и его внутреннюю организацию.

ЭТАП 3. Оценка деятельности учреждения

Шаг 3. Проводим стратегический аудит деятельности учреждения

Стратегический аудит включает:

- Внешний аудит – исследование рынков, конкуренции, социально-экономической среды, в которой функционирует организация культуры;
- Внутренний аудит – оценка ресурсов организации культуры, эффективность, надежность и гибкость внутренней структуры управления и применяемых стратегий коммуникации с учредителями и партнерами;
- Баланс – финансовый анализ деятельности, который отражает активы, пассивы и собственные средства организации культуры для осуществления различных проектов и программ;
- Отчет о хозяйственной деятельности – финансовый документ, который отражает результаты деятельности организации культуры, достигнутые к определенному моменту времени.

Шаг 4. Проводим SWOT-анализ

- Цель SWOT-анализа – исследование сильных и слабых сторон деятельности организации и определение возможностей ее успешного функционирования в сложившихся и прогнозируемых условиях рынка.
- Объектом SWOT-анализа является учреждение культуры в целом.
- Период исследования: текущий период – исследуются актуальные силы и слабости и текущая рыночная ситуация по матрице SWOT.

SWOT

S: - уровень профессиональной компетенции; <ul style="list-style-type: none"> • специфика знаний; • специфика деятельности организации 	W: -материально-техническая база
O: - технологии; <ul style="list-style-type: none"> • специфика знаний; • специфика деятельности организации; • информация 	T: - финансовая база; <ul style="list-style-type: none"> • информация

SWOT-анализ

- [метод стратегического планирования](#), заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды [организации](#) и разделении их на четыре категории:
- Strengths (сильные стороны),
- Weaknesses (слабые стороны),
- Opportunities (возможности),
- Threats (угрозы).

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект)
Внешняя среда	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

Задача SWOT-анализа — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.

Шаг 5. Анализ бизнес-портфеля, целей и стратегий

Шаг 6. Определяем перспективные виды деятельности

Результаты SWOT-анализа и выявленные ключевые факторы успеха позволяют организации культуры составить бизнес-портфель – **определить и оценить структуру видов деятельности, которыми организация занимается и планирует заниматься в будущем.**

Шаг 7. Выделяем особо важные направления развития

Из видов деятельности, перечисленных в шаге 1, выявите стратегические элементы бизнеса – направления деятельности, которые имеют отдельную миссию и стратегическое значение для организации.

ЭТАП 4. Анализ внешней и внутренней среды

Шаг 8. Проводим PEST-анализ

PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) факторов окружающей среды, оказывающих воздействие на функционирование и перспективу развития учреждения культуры.

Учитывая результаты анализа PEST, следует понимать, что и потребители, и партнеры, и конкуренты будут идентифицировать организацию по ее собственной информационной политике.

Существует пять основных типов информационной политики: пассивная, реактивная, превентивная, авантюрная, активная. Избранная информационная политика, проводимая

культурным центром, обуславливает экономическую, социальную, технологическую составляющие.

Шаг 9. Определяем группы целевой аудитории учреждения

Работа с аудиторией строится на базе условного разделения аудитории на группы "профессионалов" и "непрофессионалов". Для каждой из этих групп учреждение должно предоставлять свое предложение

Шаг 10. Анализ деятельности, продуктов и услуг учреждения

Анализ деятельности, продуктов, услуг проводится с целью понять структуру и динамику процессов, происходящих непосредственно в учреждениях культуры определенного вида (дворцов и домов культуры, музеев, библиотек и т.д.).

Раздел 4 **Разработка плана продвижения бренда учреждения культуры**

ЭТАП 1. Описание деятельности учреждения в рамках стратегического подхода

Шаг 1. Выделить и исследовать целевую группу услуг учреждения культуры

- Необходимо ответить на вопросы:
- На кого направлены услуги учреждения?
- Кто является их получателем?
- Кого бы мы хотели видеть на наших мероприятиях?

Шаг 2. Провести исследование целевой группы

Составляется так называемый Brand-book, где детально разбирается, как должно выглядеть учреждение культуры в глазах потребителя, а также обозначаются наиболее оптимальные для данной целевой группы каналы продвижения.

ЭТАП 2. Формирование маркетингового бюджета

Маркетинговый бюджет чаще всего формируется за счет средств из предпринимательской деятельности учреждения. Иногда это могут быть средства, выделенные государством к какой-либо знаменательной дате или полученные в рамках спонсорского проекта

ЭТАП 3. Формирование плана продвижения

Маркетинговый бюджет необходимо разделить в определенных пропорциях между каналами продвижения. Для этого разрабатывается план продвижения бренда учреждения.

Традиционными каналами продвижения бренда учреждения являются:

- интернет-реклама,
- реклама в социальных сетях,
- direct mail (рассылка).

Также не стоит забывать о беззатратных мероприятиях – совершенствовании сетевых площадок (сайта и социальных сетей).

ЭТАП 4. Составить традиционный медиаплан рекламной кампании

Для того чтобы составить традиционной медиаплан рекламной кампании, нужно взять чистый лист бумаги. Если провести горизонтальную линию по центру листа, то выше этой линии укажите основные, классические рекламные мероприятия ("atl", или above the line). Ниже линии будут располагаться мероприятия по стимулированию сбыта ("btl", или below

the line). Слева располагается список носителей рекламы, а по горизонтали – календарь выделенного периода.

В **ATL** включается **реклама** в традиционных СМИ — пресса, радио, телевидение, **реклама ООН** (англ. Out Of Home) — наружная и внутренняя...

Как правило, инструменты **BTL** позволяют контактировать с участниками промо-акций лично, непосредственно в точках продаж. Но помимо промо-акций, перформансов, организации ивентов и выставочной деятельности BTL также включает в себя инструменты стимулирования сбыта, которые не всегда связаны с непосредственно личной коммуникацией, например, мерчандайзинг и директ майл (от англ. direct mail — прямые почтовые рассылки).

ЭТАП 5. Защитить торговую марку от недобросовестной конкуренции

Эффективность маркетинговых коммуникаций может быть ослаблена некоторыми рыночными факторами – например, конкуренцией, как законной, открытой, иногда просто копирующей удачные маркетинговые приемы, так и незаконной, когда бренд товара или компании "подделывается" другими игроками рынка.

Прежде чем заниматься брендингом, инвестируя серьезные средства в маркетинговые коммуникации, руководству учреждения стоит позаботиться о правовой защите марки, зарегистрировав ее в определенных стратегически важных классах.

Раздел 5

Как разработать программу комплексного развития КДУ

С помощью программы развития культурно-досуговый центр может получить грант, привлечь новых партнеров и посетителей, увеличить доход. Поэтому КДУ разрабатывают программы, хотя закон этого не требует. Как сделать программу, которая действительно поможет в развитии учреждения, и как ее оформить, расскажет рекомендация.

Создайте рабочую группу

- Решите, кто будет разрабатывать программу развития (далее – Программа). Включите в рабочую группу руководителей подразделений и клубов, маркетологов, партнеров учреждения. Можете пригласить представителя учредителя.
- Совет: не поручайте Программу стороннему специалисту. Он не знает особенностей вашего учреждения, и потом придется дорабатывать документ. Пригласите эксперта позже, чтобы он оценил уже готовую Программу и подсказал, что исправить.

Определите, каких кружков и мероприятий не хватает

Главная цель Программы – определить, в каком направлении будет развиваться КДУ. Основной принцип, который в этом поможет: создайте новые секции, которых не хватает, повысьте качество кружков, которые уже имеются в вашем учреждении

- Оцените текущую ситуацию
- Чтобы запланировать изменения, оцените действующие кружки и секции: сколько человек их посещает, какой доход они приносят, какие жалобы и пожелания есть у посетителей.
- На этом этапе можно привлечь независимого специалиста.

- Советы экспертов помогут понять, какие кружки развивать, какие закрыть, где повысить качество.
- Решите, какие направления развивать
- Определите главные направления деятельности вашего КДУ. Посмотрите на схеме возможные варианты.



- Выяснить, каких кружков и мероприятий не хватает в каждом направлении, поможет наглядная модель. На картинке – самый простой вариант. По горизонтали расположили виды досуга, по вертикали – направления деятельности.
- Впишите в ячейки кружки и секции, которые есть в КДУ. Пустые клетки сразу покажут, какие направления развивать.

Направления деятельности	Виды досуга		
	Развлекающий	Творческий	Интеллектуальный
Традиционное	Концерты	Кружок народных танцев Кружок кройки и шитья	Шахматный кружок
Социальное	Танцевальные ретровечера для пенсионеров	X	Компьютерные курсы для пожилых людей
Инновационное	X	X	X

Из модели видно, что в культурно-досуговом центре нет инновационного направления и частично социального.

Обратите внимание не только на пустоты. Даже если вы заполнили ячейку, посмотрите, достаточно ли кружков и секций, которые уже работают. Возможно, их следует улучшить

Учтите характеристики посетителей

- Когда будете планировать новые студии и секции, учитывайте возраст посетителей более детально. Разделите кружки не просто для детей, взрослых и пенсионеров, а по категориям: 0–6 лет, 6–10 лет, 10–14 лет и т. д.
- Вы достигнете большего эффекта, если учтете не только возраст посетителей, но и другие характеристики: семейная (не семейная) молодежь, профессионалы, любители и т. д.
- Особое внимание уделите программам для подростков. Им нужны социализирующие и профориентационные программы.

Создайте комфортные условия

- Культурно-досуговый центр должен быть комфортным для посетителей. Продумайте, что можно улучшить, и закрепите это в Программе. Например, запланируйте новые зоны отдыха, кафе, book-crossing – свободный обмен книгами, бесплатный wi-fi.
- Разработайте фирменный стиль, обновите сайт.

Оформите Программу

Вы можете самостоятельно разработать шаблон Программы или взять готовую форму. Проиллюстрируем на примере, какие можно выделить основные разделы.

1. Паспорт программы.
2. Постановка проблемы.
3. Информационно-аналитическая справка о деятельности учреждения.

В паспорте программы описать цели, задачи, результаты, которые ожидают, и бюджет.

В разделе «Постановка проблемы» отразить основные положения Стратегии государственной культурной политики до 2030 года.

ПРИМЕР

В Стратегии может быть выделено пять основных целей:

- а) формирование человеческого капитала региона, в т. ч. путем развития творческого потенциала его жителей и создания условий для улучшения культурной среды региона;
 - б) формирование единого культурного пространства на территории области;
 - в) создание условий для развития культуры и искусства, в т. ч. в сельских поселениях;
 - г) создание условий для обеспечения равного доступа различных социальных групп граждан к культурным благам;
 - д) создание условий для превращения культуры в важнейшую точку опоры для развития региональной экономики и инвестиционной привлекательности области.
- совершенствование системы государственного управления в сфере культуры и искусства;
 - модернизация инфраструктуры сферы культуры и искусства, в т. ч. введение в эксплуатацию новых объектов культурного назначения;
 - преодоление региональных диспропорций в финансировании сферы культуры и искусства, а также в предоставлении культурных благ на муниципальном уровне;
 - сохранение и воспроизведение кадрового потенциала сферы культуры и искусства;
 - сохранение материального и нематериального культурного наследия;
 - содействие развитию культурных индустрий и творческого предпринимательства;
 - повышение туристической привлекательности ;

Приоритетные направления культурной политики /ПРИМЕР

Поддержка и реализация приоритетных культурных проектов и инициатив ;

- укрепление единства и социальной сплоченности населения на основе непротиворечивых ценностей жизни;
- содействие развитию системы художественного образования, поддержка учебных заведений в сфере культуры и искусства;
- создание условий для сохранения и развития культурного разнообразия региона;
- создание благоприятных социально-экономических условий для реализации культурной политики;
- формирование чувства принадлежности месту проживания;
- развитие государственно-частного партнерства в сфере культуры и искусства, в т. ч. в части сохранения культурного наследия и создания на его основе туристско-рекреационных кластеров;
- развитие межрегионального и международного культурного сотрудничества.

Пример

В стратегии социально-экономического развития области/ края/ муниципалитета до 2020 г. — предусматривается три типа развития инерционный, реалистический и оптимистический. **Инерционный сценарий** развития предполагает сохранение существующих тенденций развития. **Реалистический сценарий** развития не предполагает акцент на активизации развития культуры, но опирается на прогнозные значения сценария «Модернизация промышленности», вследствие чего на культуру в потенциале могут выделяться существенные финансовые ресурсы. И, наконец, **оптимистический сценарий** предполагает введение культуры в ранг стратегических приоритетов области, что в полной мере вписывается в основные параметры сценария «Высокие технологии и креативный класс».

Пример планирования зарплаты работников на период до 2025 года

В рамках **инерционного сценария** не предполагается существенного увеличения уровня оплаты труда работников культуры и искусства. Исходя из того факта, что к 2018 г. оплата труда работников культуры должна быть приравнена к уровню оплаты труда в среднем по экономике региона.

Таким образом, к 2025 г. уровень оплаты труда работников культуры и искусства вырастет в 2,8 раза по сравнению с текущим периодом. Например, размер средней заработной платы работников культуры и искусства составит в 2017 г. — 13 371 руб., в 2020 г. — 21661 руб., в 2025 г. — 23791 руб.

В рамках **реалистического сценария** соотношение оплаты труда работников культуры и искусства к уровню оплаты труда в среднем по экономике области составит в 2015 г. — 80%, в 2020 — 100%, в 2025 г. — 110%. Таким образом, размер средней заработной платы работников культуры увеличится к 2025 г. в 3,1 раза в ценах текущего года и составит: в 2017 г. — 15 281 руб., в 2020 г. — 23 080 руб., в 2025 г. — 26 675 руб.

Оптимистический сценарий предполагает существенное увеличение уровня оплаты труда работников культуры и искусства. Соотношение оплаты труда работников культуры и искусства к уровню оплаты труда в среднем по экономике области составит в 2017 г. — 80%, в 2020 — 110%, в 2025 г. — 130%. Таким образом, размер средней заработной платы

работников культуры увеличится к 2025 г. почти в 5,5 раз и составит: в 2017 г. — 15 309 руб., в 2020 г. — 27 852 руб., в 2025 г. — 46 032 руб.

Утвердите Программу

Программу утверждает руководитель КДУ. Можно обратиться к учредителю, чтобы он утвердил или согласовал документ.

Если при учреждении действует общественный совет – художественный, методический, наблюдательный, обсудите Программу развития с ним. Утвердите на заседании совета.