

Перспективное планирование в сфере культуры

В современных условиях Минкультуры России в качестве субъекта бюджетного планирования достигает своих целей и решения задач посредством участия в мероприятиях многих (свыше 40) федеральных целевых программ (далее – ФЦП), среди которых “Культура России (2006–2010 гг.)”, “Юг России”, “Жилище (2002–2010 гг.)”, “Социальное развитие села до 2010 года” и др., а также ведомственных целевых программ (к примеру, “Развитие Калининградской области на период до 2010 г.”).

Практически все руководители российских учреждений культуры в той или иной степени информированы о структуре, содержании и порядке реализации ФЦП “Культура России (2006–2010 гг.)”. Роскультура ведет активную деятельность по приведению системы управления в соответствие с принципами бюджетирования, ориентированного на общественно значимые результаты. Проекты многих ведущих учреждений культуры России имеют государственную финансовую поддержку через ФЦП. Таким образом, действующая ФЦП “Культура России (2006–2010 гг.)” может служить наглядным примером реализации программно-целевого метода управления культурой в современных условиях со всеми его достоинствами и недостатками.

ФЦП “Культура России (2006–2010 гг.)” может служить наглядным примером реализации программно-целевого метода управления культурой в современных условиях.

Основные тенденции адаптации положений стратегического менеджмента к сфере культуры

В понятийном аппарате современной культурной политики уже стали привычными обороты: “программно-целевой метод управления”, “бюджетирование, ориентированное на общественно значимый результат (БОР)” и др. Но применение этих понятий на практике невозможно без совершенствования управления отраслью и последовательного внедрения в работу основных элементов стратегического менеджмента.

В настоящее время можно выделить две основные тенденции в осмыслении и адаптации классических положений стратегического менеджмента к рос-

сийским условиям. Первая – когда зарубежный опыт управления музейными фондами, включая организацию учета, контроля за их состоянием, превентивной консервации, применяется в практике российских музеев. Вместе с тем все, что касается западных технологий управления недвижимостью и финансами, экспозиционными программами, музейной инфраструктурой, путей оптимизации организационной структуры и кадровой политики, привлечения финансовых ресурсов и т. п., – “страшно далеко” от социокультурных реалий нашей страны.

Во втором случае внедрение основ зарубежного классического стратегического менеджмента в практику работы учреждений культуры происходит более сложным путем. Сначала он адаптируется применительно к отечественной управленческой практике и только затем учитывается специфика самих учреждений культуры. Вторая тенденция может быть проиллюстрирована следующим образом. На региональном уровне принимается определенный порядок разработки целевых программ, обязательный для исполнения подведомственными органами управления и учреждениями. Предлагается конкретный алгоритм построения ведомственных целевых программ вообще, который затем адаптируется к социальной сфере. По такому принципу осуществляется, к примеру, внедрение программно-целевого метода в сферу управления культурой г. Москвы. Департамент культуры города является заказчиком-координатором целевой городской программы “Культура Москвы (2008–2010 гг.)”, разработанной с учетом постановления правительства Москвы от 17.01.2006 № 33-ПП “О порядке разработки, утверждения, финансирования и контроля за ходом реализации городских целевых программ в городе Москве”.

Зарубежный опыт управления музейными фондами, включая организацию учета, контроля за их состоянием, превентивной консервации, вполне может быть с пользой применен в российской музейной практике.

Понятие “стратегический план” и его составляющие

К настоящему времени выстроена достаточно сложная и, в общем, недостаточно совершенная иерархия управленческих уровней. В случае с отраслью культуры это приводит к тому, что постановления федерального уровня подчас не получают распространения в качестве обязательных к исполнению на региональном и тем более муниципальных уровнях.

Положение о разработке, утверждении и реализации ведомственных целевых программ, утвержденное постановлением Правительства РФ от 19.04.2005 № 239, может быть достойным руководством при разработке стратегических планов на региональном уровне – программ развития учреждений культуры, региональных сетей учреждений, а также отрасли культуры в целом.

Постановление регламентирует следующие составные части такой программы, которые хорошо согласуются с позициями классического стратегического менеджмента. Это:

- паспорт программы;
- характеристика проблемы (задачи), решение которой осуществляется путем реализации программы, включая анализ причин ее возникновения, целесообразность и необходимость решения на ведомственном уровне;
- основные цели и задачи программы;

ГОРОДСКАЯ ПУБЛИЧНАЯ
БИБЛИОТЕКА
ИМ. В.В.МАЯКОВСКОГО
С-Петербург, наб. р. Фонтанки, 44/46

- описание ожидаемых результатов реализации программы и целевые индикаторы – измеряемые количественные показатели решения поставленных задач и хода реализации программы по годам;
- перечень и описание программных мероприятий, информация о необходимых ресурсах (с указанием направлений расходования, средств и источников финансирования) и сроках реализации каждого мероприятия; при определении размера средств, выделяемых на реализацию мероприятий целевой программы ведомства из федерального бюджета, учитывается необходимый для их осуществления объем финансирования в целом;
- срок реализации программы;
- описание социальных, экономических и экологических последствий реализации программы, общая оценка ее вклада в достижение соответствующей стратегической цели, оценка рисков ее реализации;
- оценка эффективности расходования бюджетных средств по годам и этапам в течение всего срока реализации программы, а при необходимости – и после ее реализации;
- методика оценки эффективности программы (с учетом ее особенностей);
- обоснование потребностей в необходимых ресурсах;
- описание системы управления реализацией программы, включающей в себя распределение полномочий и ответственности между структурными подразделениями, отвечающими за ее реализацию.

В качестве аналога при перспективном планировании деятельности подведомственных органов и учреждений культуры может рассматриваться стратегический план Минкультуры России:

- он разрабатывается на 5 лет и охватывает всю отрасль культуры и массовых коммуникаций РФ, включая региональный и муниципальный уровни;
- содержит миссию Минкультуры России, его цели и задачи на долгосрочную перспективу, показатели их реализации, стратегию достижения долгосрочных стратегических целей и задач, включая оценку необходимых ресурсов, действия основных участников по реализации стратегии, оценку возможных рисков и мероприятия по их снижению.

Основными участниками реализации стратегии являются не только Минкультуры России, подведомственные федеральные агентства и службы, подведомственные им органы и учреждения, а также иные заинтересованные органы и организации.

При перспективном планировании деятельности подведомственных органов и учреждений культуры может быть учтен опыт стратегического плана Минкультуры России.

Практика создания программ комплексного развития учреждений культуры

В музейной сфере накоплен серьезный опыт адаптации элементов стратегического планирования к деятельности учреждений культуры России. С 1995 по 2005 г. в качестве основы при разработке программ комплексного развития музеев использовалась методика, которая была создана с учетом постановления Правительства РФ от 26.06.1995 № 594 "Порядок разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуще-

ствлении которых участие Российской Федерации". Этот документ регламентировал структуру федеральных целевых программ и их содержание на основе следующего принятого определения:

"Федеральная целевая программа представляет собой согласованный по ресурсам, исполнителям и срокам реализации комплекс научно-исследовательских, социально-экономических, производственных и социально-хозяйственных мероприятий, обеспечивающих комплексное решение указанных проблем наиболее эффективными путями в установленные сроки и требующих государственной поддержки".

Безусловными лидерами среди учреждений культуры, которые целенаправленно осваивают и внедряют в управленческую практику принципы и методы стратегического планирования, являются музеи и библиотеки. За последнее десятилетие программы комплексного развития с помощью ООО "Экокультура" разработали свыше 60 ведущих музеев России. Аналогичные программы разрабатываются библиотеками или библиотечными системами. Кроме внедрения элементов стратегического менеджмента, в музейной сфере идет процесс адаптации к музейным условиям основ маркетинга, осваиваются маркетинговые ходы.

Приходит понимание того, что для решения проблем управления музейным комплексом, его успешной интеграции в социокультурную и экономическую среду региона необходим определенный уровень конкурентоспособности его музейного продукта, что напрямую зависит от четкого позиционирования музея как специфического участника рынка интеллектуальных услуг, который должен успешно конкурировать с целой плеядой досуговых и развлекательных учреждений. При этом под музейным продуктом понимается комплекс всех услуг, предоставляемых обществу музеем. Качество музейного продукта определяется уровнем каждой из услуг, отражаясь на социальных и экономических показателях деятельности музея, формирует его имидж.

Инструментом осуществления стратегических и оперативных мер по реализации основных направлений развития как отдельных учреждений культуры, так и всей отрасли культуры региона является программа комплексного развития – среднесрочный стратегический план, состоящий из концепции и системы мероприятий. Программой должны учитываться:

- гибкость планирования, т. е. возможность адаптации проектов к изменяющимся условиям развития (как внутренним, так и внешним);
- наличие альтернативных вариантов на случай изменения ситуации;
- возможность реализации проектов параллельно, в последовательности и выборочно (приоритеты зависят от конкретной ситуации).

Программа в сфере культуры должна ориентироваться на поиск решений, которые позволят без ущерба для культурных ценностей создать экономические механизмы, обеспечивающие эффективное развитие в современных условиях. При ее разработке нужно учесть основные принципы современного музейного менеджмента:

- системный подход к решению актуальных проблем развития, в основе которого лежит оценка ресурсного потенциала и анализ результатов предыдущей деятельности;

Безусловными лидерами среди учреждений культуры, которые целенаправленно осваивают и внедряют в управленческую практику принципы и методы стратегического планирования, являются музеи и библиотеки.

- стратегическое планирование с учетом социально-экономических реалий в современном обществе;
- приоритетность мероприятий, направленных на сохранение историко-культурного наследия;
- приоритетное развитие направлений музейной деятельности, обладающих социальной и экономической эффективностью;
- продвижение новых музейных программ и творческих акций в отечественное и мировое культурное пространство;
- развитие социокультурных связей с федеральными и региональными структурами культуры, образования и туризма.

Для разработки реалистичной программы комплексного развития учреждений культуры необходимо использовать SWOT-, PEST-, SNW-анализы внешней и внутренней среды учреждения и/или отрасли культуры, чтобы дать объективную оценку их готовности к изменениям и возможности проведения тех или иных изменений.

Сбор информации и творческая переработка идей развития осуществляются с помощью вопросных планов и проектно-аналитических семинаров. Несмотря на имеющийся и хорошо апробированный алгоритм разработки программ комплексного развития учреждений культуры, методика их разработки постоянно совершенствуется и развивается с учетом меняющихся социокультурных и правовых условий.

Программа в сфере культуры должна быть ориентирована на поиск решений, которые позволяют без ущерба для сохранения культурных ценностей создать экономические механизмы, обеспечивающие сферу культуры эффективное развитие в современных условиях.