# ДЕПАРТАМЕНТ КУЛЬТУРЫ НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ

НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБЛАСТНОЙ

ДОМ НАРОДНОГО ТВОРЧЕСТВА

Методические рекомендации

в помощь слушателям областной школы

для руководителей сельских учреждений культуры

«Менеджмент социально-культурной сферы»

(выпуск 2)

Новосибирск

2007

**СОДЕРЖАНИЕ**

Деятельность клубных учреждений в период реформы………………….3 – 4

# Проектный менеджмент в условиях реформирования

# отрасли культуры на региональном уровне………………………………………………………………………. 5 – 18

# Оптимизация учреждений культуры клубного типа………………………………………………………………………….19 – 22

Анализ структуры и содержания деятельности РДК

в современных условиях

(на материалах РДК Тяжинского района Кемеровской области)………. 23- 30

#### Перечень услуг РЦ НКД Тяжинского района……………………………..31

# Редактор О. В. Леонтьева

Составитель Н. А. Чурилова

Ответственный за выпуск Л. А. Жиганова

© Новосибирский государственный областной Дом народного творчества, 2007

**Деятельность клубных учреждений в период реформы**

Вопросы реформирования культуры рассматривались на очередных сессиях областной школы «Менеджмент социально-культурной сферы» для руководителей сельских учреждений культуры Новосибирской области, проведенных в марте – апреле 2007 г. в Искитиме, Краснозерке, Татарске.

Более ста человек обучалось в школы. Хочется отметить, что занятия вызывают большой интерес, как у самих преподавателей, так и у учеников.

Учреждения культуры Новосибирской области вступили в федеральный закон № 131 «Об общих принципах местного самоуправления», им предстоит решение множества вопросов: имущественных, земельных, вопросов технической инвентаризации.

Направляются усилия на повышение роли влияния учреждений культуры на все стороны жизни, как сельских поселений, так и муниципальных районов. Специалисты в сфере культуры считают, что учреждения культуры способны добиться большого эффекта: роста снижения преступности, решения различных социальных проблем. Конечно, при этом необходима поддержка со стороны руководителей местных органов власти.

Активная культурная деятельность способна удержать молодежь в районах, привлечь на места молодых специалистов. Разнообразие культурной жизни воспитывает в людях гордость за свою малую родину, дарит оптимистический взгляд в будущее, развивает профессиональные навыки.

Эти темы подробно рассматривались слушателями школы, они обменивались мнениями, искали совместный выход из конкретной ситуации. Декан факультета повышения квалификации КемГУКиИ Любовь Ивановна Рудич предложила поэтапное рассмотрение вопроса «О проектном менеджменте в условиях реформирования отрасли Культура на региональном уровне». Частично мы приводим его в этом сборнике.

Большинству руководителей учреждений культуры предстоит освоить проектирование. Качественный менеджмент предлагает современное понимание модели Проекта, характеристик проектирования и эффективного управления организацией процесса.

Участники проекта представлены как заказчик, инвестор, проектировщик, поставщик, руководитель и команда проекта, приведены основные принципы качественного менеджмента, рассматриваются роли участников проекта, виды расходов.

Учреждения культуры Новосибирской области прошли этап реструктуризации, но при этом перед нами встает много нерешенных вопросов: описания деятельности организации, описания основных платных услуг и др.

В этом сборнике предлагаем вам рассмотрение вопроса по учреждениям клубного типа, так как реструктуризация в сфере культуры подразумевает грамотное распределение средств и кадров для создания условий культурно-досуговой и творческой деятельности населения.

Здесь же приведены результаты социологического опроса специалистов, работников культуры Тяжинского района Кемеровской области, которое проводилось при содействии КемГУКиИ, по качественному и количественному составу кадров, укомплектованности необходимым оборудованием и инструментами, по критериям оценки, оказывающим влияние на престиж и привлекательность учреждений, по характеристикам социально значимых и платных услуг.

В сборнике приведены таблицы по классифицированию услуг РДК.

Вопросы реструктуризации волнуют сегодня всех, кто переживает эти процессы. Надеемся, что предлагаемые материалы помогут вам разработать наиболее успешный вариант вашей деятельности и работы вашего учреждения.

Н. А. Чурилова,

методист отдела методики организации

досуга НГОДНТ

Рудич Л.И.,

декан факультета

повышения квалификации КемГУКИ

**Проектный менеджмент в условиях реформирования**

**отрасли культуры на региональном уровне**

В условиях реализации ФЗ № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» для всех уровней бюджетных учреждений культуры осуществляется переход от сметного финансирования к финансированию на основе государственного или муниципального заказа (задания) органов власти, а также заказов предприятий и индивидуальных потребителей услуг культуры. При этом используется отбор предлагаемых учреждениями культуры программ и проектов на конкурсной основе.

Указанные обстоятельства требуют от менеджмента учреждений сферы культуры овладение технологиями социо-культурного проектирования и управления их осуществлением. Возрастающая сложность проектов, с одной стороны, и накопленный опыт управления, с другой, сделали необходимым и возможным создание идеологии и методологии управления проектами.

Проект в современном понимании – модель целеполагаемого результата деятельности или деятельностно развернутая цепь (Хагуров). Более развернутое понятие проектирования можно представить как комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения, в течение заданного периода времени и при установленном бюджете ресурсов, поставленных задач с четко определенными целями.

Проектирование как вид деятельности имеет ряд отличительных характеристик:

- оно направлено на достижение конкретной цели;

- включает в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;

- имеет ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;

- каждый проект, в определенной степени, неповторим и уникален.

Отличие проекта от других видов управления развитием организации включает признаки:

- изменение как основное содержание проекта;

- ограничение во времени;

- отношение к бюджету ресурсов;

- ограниченность ресурсов;

- неповторимость;

- новизна;

- комплексность;

- правовое, организационное и информационное обеспечение.

Все эти признаки не только отличают проект от других видов деятельности, но показывают существенную долю управленческих усилий для его разработки и внедрения.

Преимущество проектирования состоит в том, что оно предваряет практическую деятельность без дополнительных научно-технических проработок и представляет проект управления в виде доктрины. Принятая к реализации доктрина становится планом деятельности.

Управление процессом проектирования включает:

- управление разработкой документа проекта, удовлетворяющее принятым в данной области критериям проектоспособности;

- управление научно-техническим, социокультурным и ресурсным обоснованием, оценкой и согласованием между участниками проекта и иными заинтересованными сторонами;

- управление реализацией проекта доступными для исполнителя средствами.

Проектный менеджмент предполагает систематизированный набор положений о наиболее эффективном управлении организацией процесса, носящих обобщающий, эмпирический и интуитивный характер.

В сфере культуры проектирование до настоящего времени не получило широкого развития. Чаще оно является разработкой научно-исследовательской группы в организации или вне ее. Такой работой занимаются известные в сфере культуры Г. Бирженюк и Ю. Марков (Санкт-Петербургский ГУКИ). Однако на данном этапе проектирование предстоит освоить большинству руководителей учреждений культуры. Естественно, оно может выполняться по заказу учреждений культуры специальными проектными организациями на региональном уровне, а также учеными вузов, но это требует больше времени и финансовых средств.

Ознакомление с реальными проектами учреждений культуры показывает, что подавляющее их большинство носит модернизационный (псевдо-инновации), когда базовая технология производства услуг и продуктов кардинально не меняются. Предлагаются также проекты, имеющие новаторский уровень (новые услуги, улучшение качества обслуживания потребителя). Значительно реже проекты носят опережающий и пионерный характер (базисные инновации), когда речь идет об опережающих решениях (например, менеджмент качества). Для многих учреждений культуры к таковым на данном этапе развития относится внедрение информационных технологий.

Поэтому по уровням значимости проектов большинство не относится к высокому значению для отрасли. Они являются чаще монопроектами, выполняемыми одним учреждением или даже одним подразделением, и отличаются постановкой однозначной инновационной цели (например, выполнение конкретного объема услуг учреждения культуры для приоритетных групп потребителей). Осуществляются такие проекты в жестких временных и финансовых рамках, требующих качественного менеджмента. К таким проектам можно отнести разработку перехода государственных учреждений культуры субъектов федерации в статус автономных некоммерческих организаций (театры, филармонии и т. п.).

Мультипроекты представлены в виде комплексных целевых программ развития культуры на муниципальном и территориальном (областном, краевом) уровне. К таким относятся региональная программа «Развитие культуры Кемеровской области», муниципальные программы развития культуры в городах и районах Кемеровской области (г. Кемерово, Кемеровский район и т. п.). Они объединяют или кумулируют десятки монопроектов, направленных на оптимизацию сети и производства услуг учреждений культуры территории. В Новосибирской, Томской областях и Красноярском крае внедряется проект реформирования отрасли культуры в свете ФЗ № 131. Для реализации таких мультипроектов управленческие структуры наделены организационными и координационными функциями по их реализации.

Одной из важных функций проектного менеджмента является осуществление связи с внешней средой, которая формируется такими факторами как политические, экономические, социальные, научно-технические, социально-культурные и т. д.

Менеджмент формирует зону разработки проекта, ориентируется на инвестиционный рынок. Зона разработки проекта тесно взаимодействует и формирует материальное хозяйство, которое образует зону закупок и поставок. В ситуации обновления ресурсной базы возникает необходимость формирования зоны в которую входят здания, сооружения и землепользование учреждения культуры. Проект, рассчитанный на удовлетворение потребностей потребителей в услугах культуры, предполагает наличие зоны маркетинга (исследования потребностей, спроса и продвижение услуг).

Известно, что основными участниками проекта являются заказчик, инвестор (это может быть одно и то же лицо), проектировщик, поставщик, руководитель и команда проекта.

В своей деятельности менеджер должен исходить из основных принципов качественного менеджмента:

1. ***Ориентация на потребителя***

- Кто потребители продукта предусмотренного проектом?

- Как определяются их запросы?

- Как используется удовлетворение потребителя для развития учреждения культуры?

1. ***Лидерство***

Руководство устанавливает единство между целью, направлением движения и внутренней средой учреждения. И в этой связи оно отвечает за создание и поддержание такой внутренней среды, которая позволяет максимально использовать потенциал всего персонала для достижения целей, стоящих перед учреждением.

1. ***Вовлеченность персонала***

- работники всех уровней включены в решение задачи;

- сотрудники вне зависимости от их должности, способны влиять на достижение поставленных целей.

1. ***Процессный подход***

- необходимыми для успеха ресурсами и деятельностью управлять как процессами;

-процесс – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих **входы и выходы**.

1. ***Системный подход***

-система есть сеть взаимосвязанных элементов внутри рассматриваемого объекта, которые работают совместно для достижения цели, стоящей перед объектом.

1. ***Постоянное улучшение***

Под улучшением понимаются мероприятия по усовершенствованию качеств, свойств услуг и продуктов учреждения или повышение эффективности и результативности процессов, задействованных в их производстве или доставке.

1. ***Решения, основанные на фактах***

Решения принимаются на основе анализа данных и информации.

1. ***Взаимовыгодные отношения с поставщиками***

- совместное участие и заинтересованность поставщиков в улучшении

качества услуг.

# Менеджмент обеспечивает общий объем работ по проекту, структурируя

его на соответствующие управляемые блоки. Они представляют логическую структуру проекта, поскольку определяют последовательность выполнения работ и решение следующих задач:

- разделение объекта на поддающиеся управлению блоки;

- распределение ответственности;

- оценка необходимых затрат средств, времени, материальных ресурсов;

- создание единой базы для планирования, составления смет и контроля за затратами;

- увязка работ по проекту с системой ведения бухгалтерских счетов;

- переход от общих целей к конкретным заданиям.

## Структура управления проектом нами рассматривается на схеме (рисунок 2).

### ЗАКАЗЧИК

**ГРУППА УПРАВЛЕНИЯ**

**РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА**

**КОЛЛЕКТИВ, ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ПРОЕКТ**

Рисунок 2. Структура управления проектом.

Рассмотрим роли участников проекта.

1) Первым элементом управления проектом для учреждения социально-культурной сферы является социально-творческие заказ или государственное (муниципальное) задание. Все проекты имеют ***заказчиков.*** Суть заказа – передача полномочий руководителю проекта. Он утверждается руководителем организации-заказчика.

2) ***Группа управления проектом***. Основная роль группы управления проектом является контроль за ходом проекта согласно установленным договором сроков. Если в крупных организациях сотрудники группы управления представляют все службы, заинтересованные в проекте, то в учреждениях культуры такая работа, как правило, выполняется одним специалистом муниципального органа власти и группой управления на уровне субъекта федерации, если речь идет о проекте выполняемом по заказу органов власти этого уровня.

3) ***Руководитель проекта*** может быть полностью занят исключительно этими функциями либо совмещает их с другими обязанностями. На муниципальной уровне это руководители учреждений культуры или органа управления культурой. Его функции – координация работы исполнителей, достижение целей и раннее выявление несоответствий и проблем, их устранение, корректирующие или предупреждающие действия.

4) ***Коллектив, выполняющий проект.*** Коллектив несет ответственность за выполнение проекта, так как предусмотрено в техническом задании. Члены коллектива могут быть наняты на полную рабочую ставку в течение выполнения проекта или исполнять разовые роли на избирательной основе.

На наш взгляд проектный менеджмент можно представить в виде 7 шагов.

**Шаг.1**: определение конечной цели.

Цель проекта должна быть установлена и закреплена конкретным заявлением о цели. Оно должно быть предельно ясным и указывать общую цель проекта, установленную заказчиком и принятую руководителем проекта, а также устанавливать монопольную принадлежность заказчику, передающему ее руководителю проекта.

**Шаг 2**: установление срока завершения проекта.

Он предполагает конкретную дату завершения проекта. Если срок завершения проекта не был оговорен, то руководитель проекта устанавливает его самостоятельно.

**Шаг 3**: формулирование задач и подзадач.

Проект рекомендуется разбить на задачи и подзадачи. Это облегчает определение шагов, требуемых для достижения цели проекта.

**Шаг** **4:** упорядочение задач и подзадач.

Выстраивается последовательность разработки и выполнения задач и подзадач. Развитие проекта зависит от их характера и соблюдения последовательности их выполнения. В зависимости от содержания проекта задачи могут выполняться последовательно и параллельно.

**Шаг 5**: установление контрольных дат.

Даты и границы достижения целей имеют промежуточные отрезки между процессами. Иногда полезно устанавливать дополнительное время, особенно для творческих проектов. Определяются даты докладов или отчетов для оценки ситуации и принятия решений о корректировке или существенного улучшения и т. п.

**Шаг** **6:** распределение выполнения задач.

Руководитель проекта распределяет работу между участниками проектной группы, устанавливает обязанности, полномочия и сроки исполнения.

**Шаг** 7: осуществление контроля за ходом проекта.

Процесс текущего контроля продолжается до окончательного завершения проекта. Как правило, с этой целью составляется карта проекта (план мероприятий) с указанием ответственных и сроков исполнения. Руководитель ведет постоянный учет выполнения проекта.

Особая роль в реализации проекта принадлежит **руководителю**. Она состоит в получении и предоставлении участникам проекта и заказчику информации о проекте. Принятие решений руководителем проекта заключается в использовании ресурсов и распределении задач, а также поощряет творческий подход, поиск и обсуждение новых возможностей и идей с заказчиком и сотрудниками. Руководитель решает конфликтные ситуации и личные проблемы участников проекта в случае их возникновения.

На межличностном уровне руководитель официально представляет группу проекта и несет ответственность за его выполнение. Успешное выполнение – это сочетание эффективных процедур и эффективного управления, причем правильный организационный климат является важным компонентом успеха.

Для успешного результата руководитель и творческая группа используют творческое мышление (например, «карта мысли»), брейн-шторминг, СВОТ – анализ, элементы бизнес- планирования и т. п.

Проект не может быть осуществлен без ресурсного обеспечения. Если речь идет о проекте на уровне отдельно взятого учреждения, то на первое место выдвигаются человеческие ресурсы, прежде всего управленческие и интеллектуальные. Именно они могут успешно обеспечить проект новыми идеями и информационными ресурсами, найти финансовые и создать материальные ресурсы для разработки и реализации проекта. В последнем случае они выступают скорее как продюсеры, чем как менеджеры.

Менеджмент формирует зону разработки проекта, ориентируется на инвестиционный рынок. Зона разработки проекта тесно взаимодействует и формирует материальное хозяйство, которое образует зону закупок и поставок. В ситуации обновления ресурсной базы возникает необходимость формирования зоны в которую входят здания, сооружения и землепользование учреждения культуры. Проект, рассчитанный на удовлетворение потребностей потребителей в услугах культуры, предполагает наличие зоны маркетинга (исследования потребностей, спроса и продвижение услуг).

Известно, что основными участниками проекта являются заказчик, инвестор (это может быть одно и то же лицо), проектировщик, поставщик, руководитель и команда проекта.

В своей деятельности менеджер должен исходить из основных принципов качественного менеджмента:

1. ***Ориентация на потребителя***

- Кто потребители продукта, предусмотренного проектом?

- Как определяются их запросы?

- Как используется удовлетворение потребителя для развития учреждения культуры?

1. ***Лидерство***

Руководство устанавливает единство между целью, направлением движения и внутренней средой учреждения . И в этой связи оно отвечает за создание и поддержание такой внутренней среды, которая позволяет максимально использовать потенциал всего персонала для достижения целей, стоящих перед учреждением.

1. ***Вовлеченность персонала***

- работники всех уровней включены в решение задачи;

- сотрудники вне зависимости от их должности, способны влиять на достижение поставленных целей.

1. ***Процессный подход***

- необходимыми для успеха ресурсами и деятельностью управлять как процессами;

- процесс – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих **входы и выходы**.

1. ***Системный подход***

- система есть сеть взаимосвязанных элементов внутри рассматриваемого объекта, которые работают совместно для достижения цели, стоящей перед объектом.

1. ***Постоянное улучшение***

Под улучшением понимаются мероприятия по усовершенствованию качеств и свойств услуг и продуктов учреждения и/или повышение эффективности и результативности процессов, задействованных в их производстве или доставке.

1. ***Решения, основанные на фактах***

Решения принимаются на основе анализа данных и информации.

1. ***Взаимовыгодные отношения с поставщиками***

- совместное участие и заинтересованность поставщиков в улучшении

качества услуг.

Менеджмент обеспечивает общий объем работ по проекту, структурируя его на соответствующие управляемые блоки. Они представляют логическую структуру проекта, поскольку определяют последовательность выполнения работ и решение следующих задач:

- разделение объекта на поддающиеся управлению блоки;

- распределение ответственности;

- оценка необходимых затрат средств, времени, материальных ресурсов;

- создание единой базы для планирования, составления смет и контроля за затратами;

- увязка работ по проекту с системой ведения бухгалтерских счетов;

- переход от общих целей к конкретным заданиям.

В условиях перехода от сметного финансирования к бюджетозамещению государственного и муниципального заказа (в дальнейшем – задания) учреждениям культуры придется использовать различные формы инвестиций, дополняющих и образующих единый бюджет учреждения. Это могут быть:

- денежные средства и их эквиваленты (целевые вклады, оборотные средства, ценные бумаги и т. д.);

- земля;

- здания, сооружения, оборудование, технические средства, инструменты, компьютерные технологии и т. п., используемые в работе учреждения и обладающие ликвидностью;

- имущественные права, оцениваемые, как правило, денежным эквивалентом.

Менеджмент учреждения культуры должен обеспечить исследование инвестиционных возможностей. С этой целью проводится изучение спроса на услуги и продукты учреждения, оценку уровня базовых, текущих и прогнозных цен на услуги и продукты, формирование организационно-правовых форм реализации проекта и состава участников, предварительную оценку эффективности проекта, а также подготовку всей необходимой документации.

Приведем примерные рекомендации отнесения расходов на статьи и подстатьи экономической классификации расходов, разработанные агентством культуры администрации Красноярского края (1).

Необходимо также обеспечить оценку риска, связанного с осуществлением проекта. Для снижения риска в ходе исполнения проекта учреждение проводит тщательную оценку возможных объективных и субъективных причин. Наиболее оправданным в этом случае будет применение SWOT – анализа (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы). При этом учитывается территориальная расположенность учреждения, уровень компетенции персонала по основным направлениям проекта, состояние материально-технической базы, культурный уровень обслуживаемого населения и его менталитет, имидж учреждения и т. п.

Поскольку каждое учреждение культуры имеет свои факторы, влияющие на эффективность реализации проекта, то применить универсальную систему оценки проектов нет возможности, но имеются факторы, имеющие отношение к большинству проектов отрасли культура. Они служат основанием для определения критериев оценки проекта и зависят от целей, стратегии, политики учреждения, ценностных установок персонала, от финансовых, научно-технических, производственных, внешних, а, возможно, и экологических характеристик.

Приведем основные возможные критерии оценки проекта:

***А. Цели организации, стратегия, политика и ценностные установки персонала:***

1) совместимость проекта с долгосрочными планами и текущей стратегией организации;

2) оправданность изменения в стратегии организации, если этого требует принятие этого проекта;

3) соответствие проекта отношению организации к риску;

4) соответствие проекта отношению организации к нововведениям;

5) соответствие проекта требованиям организации с учетом временного аспекта;

6) соответствие проекта потенциалу роста организации;

7) устойчивость положения организации;

8) степень диверсификации организации, влияющей на устойчивость ее положения;

9) влияние больших финансовых затрат и отсрочки возврата дохода от услуг на современное состояние дел в организации;

10) влияние возможного отклонения времени затрат и результатов от запланированных, а также влияние неудачи проекта на состояние дел в организации и ее судьбу.

***Б) Финансовые критерии:***

1) размер инвестиций в производство услуг и продуктов, маркетинг, научные исследования;

2) потенциальный годовой размер дохода, а в определенных условиях и прибыли от внедрения проекта;

3) ожидаемая норма дохода и прибыли;

4) стартовые затраты на осуществление проекта;

5) предполагаемый срок окупаемости проекта;

6) наличие финансов в нужные моменты времени;

7) влияние данного проекта на другие процессы в учреждении, требующие финансовых средств;

8) финансовый риск, связанный с осуществлением проекта;

9) стабильность поступления доходов от проекта;

10) период времени через который начнется производство услуг, возмещающих затраты;

11) возможности использования налоговых льгот (федеральных, субъекта федерации, муниципальных);

12) оптимальные структуры затрат.

***В) Научно-технические критерии:***

1) наличие технических ресурсов, необходимых для осуществления проекта;

2) стоимость и время разработки проекта;

3) воздействие на другие проекты;

4) потребности в услугах сторонних организаций в научном исследовании, консультационных услугах, обучении персонала и т. п.

***Г) Производственные критерии:***

1) необходимость технологических нововведений для осуществления проекта;

2) соответствие проекта имеющимся ресурсам материальным, информационным;

3) наличие кадрового состава и соответствие его требованиям проекта;

4) величина издержек производства услуг по проекту, сравнение этих издержек с издержками конкурентов;

5) потребность в дополнительном оборудовании, инструментах, костюмах и т. п.

***Д) Внешние и экологические критерии:***

1) правовое обеспечение проекта;

2) возможная реакция общественного мнения на осуществление проекта;

3) возможное влияние принятия новых законов на проект;

4) влияние осуществления проекта на экологию окружающей среды;

5) влияние проекта на социализацию потребителя;

6) влияние проекта на социально-культурную и экономическую ситуацию на территории.

Возможно, этим не исчерпываются критерии оценки проекта, но в ходе оценки каждой позиции предложенных возможны дополнения и корректировки, и, в конечном счете, будет выработано решение об эффективности проекта.

Руководителям учреждения культуры можно рекомендовать следующие **важные принципы управления проектом:**

1. Принцип селективного (выборочного) управления, т. е. выбор приоритетных направлений, адресная поддержка инновационных идей и новаторов.

2. Принцип целевой ориентации проектов на обеспечение конечных целей. Предполагается установление взаимосвязей между потребностями в создании проекта и возможностью его реализации.

3. Принцип полноты цикла управления проектом.

4. Принцип этапности инновационных процессов и процессов управления проектами.

5. Принцип иерархичности организации проекта, все уровни деятельности согласуются друг с другом.

6. Принцип многовариантности при выборе управленческих решений.

7. Принцип системности.

8. Принцип обеспеченности и сбалансированности. Все мероприятия проекта должны быть обеспечены необходимыми ресурсами.

Таким образом, переход на проектный уровень получения заказов и заданий от потребителей требует значительного увеличения доли управленческих воздействий, владения современными методами менеджмента руководителей учреждений культуры.

Приложение № 1

Таблица 3

***Таблица***

***отнесения расходов на статьи и подстатьи***

***экономической классификации расходов***

|  |  |
| --- | --- |
| **Подстатьи**  **экономической**  **классификации** | **Виды расходов** |
| 211  «Заработная плата» | - расходы на оплату труда в соответствии с законодательством РФ;  - надбавки к заработной плате (Р.к, за звание и т.п.);  - выплаты премий, материальной помощи, вознаграждений и выплат поощрительного характера;  - оплата неиспользованных отпусков, учебных отпусков, компенсации за неиспользованный отпуск;  - выплаты пособий за первые 2 дня нетрудоспособности работников;  - другие аналогичные расходы. |
| 212  «Прочие выплаты» | Суточные при служебных командировках. |
| 213  «Начисления на зарплату» | - расходы по оплате единого социального налога и взносов по страховым тарифам на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;  - единовременное пособие при рождении ребенка;  - пособие на погребение;  - уплата налога на доходы с физических лиц с пособий по временной нетрудоспособности. |
| 221  «Услуги связи» | - предоставление каналов связи, подключение и использование сети Интернет, предоставление междугородних и международных соединений, местного телефонных соединений;  - пересылка почтовых отправлений. |
| 222  «Транспортные услуги» | - найм транспортных средств по пассажирским и грузовым перевозкам;  - оплата проезда по служебным командировкам;  - оплата постельных принадлежностей в транспорте, не включенных в стоимость билетов. |
| 223  «Коммунальные услуги» | - оплата отопления и горячего водоснабжения;  -оплата потребления электроэнергии;  - оплата водоснабжения, канализации. |
| 224  «Арендная плата  за пользование имуществом» | - оплата арендной платы в соответствии с заключенными договорами за аренду помещений, земли, транспортных средств и другого имущества ( включая гаражи). |
| 225  «Услуги по содержанию  имущества» | - оплата договоров на оказание услуг, связанных с содержанием в чистоте помещений, зданий дворов, иного имущества (в том числе, уборка и вывоз снега, мусора, дезинфекции, дератизация, мойка транспорта);  - оплата договора на пуско-наладочные работы, техническое обслуживание, капитальный и текущий ремонт имущества (зданий, помещений, машин и оборудования, инвентаря, автомобильных дорог и т. д.)  - оплата договоров на реставрацию памятников истории и культуры;  - оплата договоров на оказание услуг по проведению проверки технического состояния транспортных средств при техосмотре;  - оплата договоров по химической чистке и стирке белья. |
| 226  «Прочие услуги» | - оплата договоров за вневедомственную (в т.ч. пожарную) охрану и пожарную сигнализацию;  - страхование жизни, здоровья, имущества (в т.ч. гражданской ответственности владельцев транспортных средств);  - оплата договоров на оплату пи проведение мероприятий путем оформления договора между заказчиком мероприятия (получателем бюджетных средств) и исполнителем в рамках которого исполнитель берет на себя организацию мероприятия и осуществление всех расходов, связанных с его реализацией;  - найм жилых помещений при служебных командировках;  - оплата договоров за оказание услуг в области информационных технологий (приобретение прав на программное обеспечение и обновление справочно- информационных баз данных);  -оплата договоров на приобретение и изготовление печатей, штампов, бланков (дипломов, трудовых книжек, бланков строгой отчетности и др.)  -оплата договоров на подписку на периодическую литературу (газеты, журналы, бюллетени);  - оплата договоров на диспансеризацию, медицинский осмотр и освидетельствование работников (в т.ч. водителей);  -оплата договоров на изготовление плакатов, афиш, программ, договоров на создание эскизов костюмов и сценографии;  -оплата договоров на оказание услуг по проведению инвентаризации и паспортизации зданий, сооружений и других основных средств;  -оплата стоянки служебного автотранспорта. |
| 290  «Прочие расходы» | | - уплата налогов и сборов в бюджеты всех уровней;  - уплата разного рода платежей, сборов, государственных пошлин, лицензий;  - уплата штрафов, пеней за несвоевременную уплату налогов, сборов и другие экономические санкции;  - прием и обслуживание делегаций (представительские расходы);  - приобретение кубков, медалей, вымпелов, значков, ценных подарков, букетов и др.;  - оплата государственной пошлины за регистрацию транспортных средств и иные юридические действия, связанные с изменением и выдачей документов на транспортные средства, выдачи государственных регистрационных знаков, государственного технического осмотра транспортных средств;  - оплата взносов на участие в спортивных соревнованиях, конференциях, конкурсах и т. д. |
| 310  «Увеличение стоимости основных средств» | | - оплата договоров на приобретение, строительство, реконструкцию, техническое перевооружение, расширение и модернизацию объектов, относящихся к основным средствам, независимо от стоимости, со сроком полезного использования более 12 месяцев;  - жилых и нежилых помещений, зданий, сооружений, машин и оборудования, инструментов, транспортных средств. |

**Литература:**

1. Основы проектной деятельности в учреждениях сферы культуры: Обучающий выездной семинар для специалистов муниципальных учреждений культуры края в рамках краевой целевой программы «Культура Красноярья на 2007 – 2009 гг. п. 3.2.5. / 02 – 06 апреля 2007 г. – Зеленогорск, 2007, 6 с.

Оптимизация учреждений культуры клубного типа

Сегодня говорят об оптимизации и реструктуризации отрасли «культура», подразумевая грамотное концентрированное распределение средств и кадров для создания условий культурно-досуговой и творческой деятельности населения.

Опыт многих регионов России показывает, что учреждения культуры все чаще видоизменяются и по типу деятельности, и по содержанию. Появляются новые формы учреждений. Мы считаем, что не следует ждать, когда власти примут решение о дальнейшей судьбе учреждений клубного типа, уже сегодня следует готовить специалистов и руководителей РДК к необходимости поиска оптимального варианта для успешной работы.

Для более эффективной работы учреждения, для улучшения качества и количества проводимых мероприятий в районе, а также консолидации бюджетных средств мы предлагаем проект создания муниципального учреждения культуры – Р**айонный центр народной культуры и досуга (РЦНКД).**

Наш проект включает:

- базу для создания РЦНКД;

- описание организации деятельности РЦНКД;

- характеристика сферы предложений РЦНКД;

- описание основных платных услуг РЦНКД;

- структуру Устава РЦНКД (Приложение № 4).

Характеризуя базу для создания РЦКНД, мы отмечаем, что до настоящего времени в связи с тем, что Тяжинский район пока не вошел в число районов, где проводится эксперимент по реформе в свете ФЗ-№ 131, в структуру управления культуры входило 35 учреждений клубного типа, находящиеся на территории поселений. Работодателем для всех, включая всех специалистов 34 учреждений и директора РЦНКД, являлся начальник управления культуры.

Так как РДК не был зарегистрирован как юридическое лицо, то его бюджет был консолидированным, т.е. рассчитывались доходная и расходная часть бюджета РДК и выделялось финансирование с учетом возможностей районного управления культуры, и главным распорядителем бюджетных средств являлся глава района. Учитывая негативный опыт некоторых территорий Красноярского края (г. Уяр), где главы поселений для оптимизации расходов бюджета ликвидировали учреждения клубного типа, стал острый вопрос о наделении правами юридического лица всех учреждений клубного типа. Нет юридического лица – нет «учреждения», нет права и возможности участвовать в бюджетном процессе на своей территории. Поэтому статус юридического лица просто необходим, к тому же этого требует реализация ФЗ № 131.

Однако руководство многих управлений культуры на данном этапе не вполне устраивает необходимость создания учреждения, обладающего правом юридического лица, так как руководитель будет следить за исполнением бюджета своего учреждения РЦНКД, а не управление культуры, и он соответственно становится распорядителем бюджетных средств, согласно сметы расходов учреждения. Поэтому необходимо будет вмешательство департамента культуры администрации Кемеровской области.

Из федерального закона № 131-ФЗ следует, что создать учреждение можно либо Постановлением главы муниципального образования, либо решением Совета депутатов. Мы предлагаем образец решения Совета (Приложение 5), с которым в ходе эксперимента можно будет выйти на сессию депутатов.

Полномочия в области культуры на уровне муниципального района были введены Федеральным законом № 199-ФЗ от 31.12.2005 г., согласно которому РЦНКД останется на уровне муниципального района. РЦНКД будет обладать правами юридического лица, но на данном этапе за ним не закреплено имущество и земля, т. е. здание и земля принадлежат муниципальному образованию. Необходимо подписать договор о безвозмездном пользовании зданием РЦНКД и землей (Приложение 8).

В данной части отражаются сведения о материальной возможности ныне существующего РДК, результаты социологического опроса специалистов, сведения о качественном и количественном составе кадров (они охарактеризованы выше в данной части работы).

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- РЦНКД привлекателен для всех жителей района и приезжих граждан, так как он имеет оформленную прилегающую территорию, свободный подход к зданию, находящемуся в центре районного поселка;

- вполне приемлемое название «**Муниципальное учреждение культуры «Районный центр народной культуры и досуга»,** (сокращенное название МУ РЦНКД), удачно размещаемая реклама;

- имеется небольшая автомобильная стоянка;

- сопутствующая торговля. (киоски, магазины).

Так как неподалеку имеется районный парк, то танцевальная и игровые площадки размещены на его территории. Но площадь перед зданием РДК позволяет проводить танцы, иные массовые мероприятия и на этой площадке.

Что касается укомплектованности оборудованием и инструментами, то мы уже указывали его достаточность, но вопрос в том, что в современных условиях требуется его быстрое обновление. Возможно, необходимо устроить кафе, механику сцены, внедрить компьютерные технологии.

Для работы в новых условиях РЦНКД потребуются специалисты не только в области технологии культурно-досуговой деятельности, но менеджеры, маркетологи, педагоги, психологи, специалист в области дизайна, компьютерной графики и др. В связи с этим необходимо переориентировать работников РДК на комплексную, системную деятельность.

Все указанные вопросы решаются на первом этапе формирования РЦНКД.

Организация деятельности нового учреждения предусматривает и должна исходить из заботы о престиже, привлекательности и востребованности, а также его способности быть конкурентоспособным, которая, в свою очередь, зависит от качества и ассортимента услуг, комфортности пользования ими. Как и сам РЦНКД, его услуги должны быть доступны и удобны для всех категорий и групп населения района.

Критерии оценки качества и результативности предоставляемых РЦНКД услуг на всех этапах их реализации (планирования, разработки, рекламирования, предложения, востребования) должны соответствовать следующим характеристикам:

- полезность и соответствие спросу;

- актуальность и качество;

- информативность и содержательность;

- современность методов, форм и способов исполнения;

- художественный уровень.

С целью анализа охвата населения района услугами РЦНКД необходимо ввести компьютерную базу данных потребителей услуг, отражающую все контакты центра с населением, а в дальнейшем, учета форм использования потребителями предлагаемых услуг. Самым активным потребителям услуг и участников НХТ можно посвятить стенд, рассказывать о них на мероприятиях.

Планирование творческой деятельности РЦНКД должно осуществляться на основе социологических исследований культурных потребностей, творческих и досуговых интересов основных групп населения, для чего необходимо будет разрабатывать соответствующий инструментарий для маркетинговых исследований.

Для проведения этой работы целесообразно оживить работу общественности (общественного совета при директоре, координационного, методического совета и т. п.).

РЦНКД входит в единую систему социально-воспитательного процесса с его внутренними и внешними связями, охватывающую все слои населения района. Все основные направления реализуются в единой целевой программе социально-культурного и экономического развития Тяжинского района, в национальной программе «Культура» Кемеровской области, в локальных программах по направлениям «Семья», «Юные дарования» и т. п.

Важной частью работы РЦНКД является решение социальных задач: пропаганда здорового образа жизни, борьбы с проявлениями деструктивного поведения, профилактики наркомании, СПИДа и др. В связи с этим, наряду с культурно-досуговым и народным художественным творчеством в планы РЦНКД необходимо будет включать спортивно-оздоровительные мероприятия.

В РЦНКД в новых условиях должны быть современные экстремальные виды досуга (фитнес-клубы, граффити, дельтапланирование и т. п.) тематические кафе, развлекательные программы, балы и др.

Наряду с уже существующими в РЦНКД любительскими объединениями могут быть:

- школа православия;

- клуб любителей садоводства и огородничества;

- школа этикета;

- клуб автолюбителей;

- клуб бытового ландшафтного дизайна;

- клуб любителей авторской песни и др.

РЦ НКД будет вести дальнейшую работу над развитием платных услуг по дополнительным видам деятельности, востребованным потребителями. Мы полагаем, что с ростом доходов жителей района у них будет расти потребность в различных видах услуг, например, салоны (музыкальные, литературные, театральные юридические и т.д.)

На основании проведенного анализа нами разработан проект «Устава РЦНКД Тяжинского района» и «Примерный перечень услуг учреждений культуры клубного типа».

Анализ структуры и содержания деятельности РДК

**в современных условиях**

**(на материалах РДК Тяжинского района Кемеровской области)**

Во второй части нашей работы нами изучены состояние, проблемы и пути развития Тяжинского РДК в условиях реформы муниципального управления в соответствии с ФЗ № 131. Нами были проанализированы локальные нормативные документы РДК на данном уровне, проведено анкетирование специалистов клубных учреждений района и РДК, велось включенное наблюдение.

Нами изучен Устав (Положение) об РДК. Приведем основные характеристики Тяжинского РДК.

Основанный в 1967 году, Тяжинский РДК в текущем году будет отмечать свое 40-летие. В настоящее время здание имеет три этажа, на которых размещены зрительный зал на 360 мест, малый зал, 9 кабинетов, костюмерная, студия звукозаписи, 2 просторных холла, танцевальный класс.

РДК оснащен звуковой аппаратурой, мебелью, костюмами для коллективов НХТ, музыкальными инструментами. Все оснащение РДК соответствует требованиям, но отстает от современного уровня требований.

Кадры РДК по своему потенциалу – наиболее квалифицированная часть системы учреждений культуры клубного типа (Таблица 1)

***Таблица 1***

***Кадры Тяжинского РДК***

Из 26 специалистов имеют высшее образование 13 (50 %) обучаются в КемГУКИ 4 человека; имеют среднее специальное – 8 человек, 1 обучается в ССУзе. Решаются вопросы развития кадров через систему повышения квалификации, проведение районных семинаров и самообразование.

По содержанию работы РДК относится ко 2-й группе учреждений культуры клубного типа и соответствует всем требованиям по объемам работы.

В РДК работает 32 клубных формирования, в том числе 10 любительских клубов и 22 коллектива НХТ (Таблица 2.2).

***Таблица 2***

***Перечень клубных формирований Тяжинского РДК***

Ежегодно РДК проводит более 260 мероприятий в соответствии с принятой целевой программой развития культуры Тяжинского района. (Приложение № 3).

РДК ежегодно наращивает показатели доходов от платных услуг. Так, если в 2005 г. они составили \_\_\_\_\_\_\_ руб., то на 1.1. 2007 г. -\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. Общее число платных мероприятий в 2006 г. составило \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

Основные группы населения, с которыми работают в РДК:

- дети и подростки;

- молодежь;

- семья;

- пожилые люди и пенсионеры, ветераны;

- трудовые коллективы района.

На содержание и работу РДК ежегодно требуется \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_тыс. руб., бюджетные средства составляют \_\_%, еще \_\_\_% собственные доходы РДК, дефицит бюджета составлял в 2006 г.\_\_\_\_\_\_\_ руб. Складывающаяся финансовая ситуация не позволяет РДК развиваться, приобретать современные инструменты, компьютеры и оборудование, необходимое для предоставления актуальных услуг населению.

Надо признать, что руководство РДК все еще рассчитывает на бюджетное финансирование и не вполне успешно развивает другие источники финансирования его деятельности.

Данные опроса работников РДК по поводу «социокультурного образа РДК» показывают, что подавляющее большинство их воспринимает его как центр культуры района в самом широком смысле. Своей миссией работники РДК определяют «удовлетворение культурных и духовных потребностей населения через сохранение народных традиций и развитие единого культурного и информационного пространства в районе, гуманизацию культуры, как целостного явления».

Основная цель РДК – создание условий воспитания гражданина как грамотно развитой личности через сохранение и развитие различных форм культурно-досуговой деятельности и любительского творчества, расширение зоны воздействия на жителей района.

Специалисты РДК признают, что он является главным методическим центром для учреждений клубного типа района.

Ощущение единого коллектива присуще работникам РДК, и своим поведением, и работой они стремятся к повышению его имиджа. В массе своей это эмоциональные, очень восприимчивые и ранимые люди, нередко склонные к конфликтам. Они взаимодействуют в процессе творчества друг с другом, неся свои социальные роли.

Однако, на наш взгляд, подавляющее большинство специалистов, включая и руководство РДК, еще не отреагировало на грядущие изменения в отношениях с населением и муниципальными органами власти. У них нет нового видения миссии и направлений работы. Так, согласно «Примерному положению об учреждении учреждения культуры клубного типа» основными направлениями выступают не группы населения, а содержание работы по созданию условий для населения в сфере культуры и досуга:

- формирует систему ценностей, новые потребности личности и общества;

- задает образцы и стандарты поведения в социуме;

- вызывает ответно позитивное действие;

- вызывает снятие напряженности в социуме;

- противодействует деструктивным процессам в обществе;

- способствует снятию напряжения в социуме;

-выполняет функции реабилитации и/или адаптации индивидуума в сообществе.

Приведенный подход позволяет определить направления содержания деятельности РДК. Это работа по:

- формированию личности (образование, стиль, образ жизни);

- формирование общества (культурно-досуговые услуги);

- формирование среды поселения

- самовоспроизводство сферы культуры.

Тогда приоритетные группы выступают как объект влияния РДК, как заказчик и потребитель услуг, а не как направление работы.

В связи со сказанным, возникает проблема качества услуг, в которую должна включаться не только оценка востребованной услуги, но и побуждение потребителя к деятельности, т. е. формирующая услуга.

Это требует управления РДК с позиции менеджмента качества, которое должно включать: ***ориентацию на потребителя, лидерство руководителя, вовлеченность персонала, процессный и системный подходы в управлении, решения, основанные на фактах, взаимовыгодные отношения с поставщиками, а также постоянное улучшение организации.***

Наше микроисследование работников РДК с позиции «человек экономический» показывает, что они представляют команду людей, которые вовлечены в экономические процессы РДК. Каждый работник РДК заинтересован в повышении разряда ЕТС и стремится повысить уровень квалификации, дающий ему право на это. В качестве опосредованного дохода также можно считать возможность работника РДК пользоваться его имуществом: звуковой, световой, музыкальной, костюмами т. п. для работы в РДК и вне его. Однако основной мотив работы специалиста в РДК – творческая самореализация, потребность в признании его творческих достижений и принадлежности к категории творческих личностей в районе.

На втором этапе нашего исследования были опрошены специалисты всех учреждений культуры Тяжинского района и РДК, так как мы считаем, что РДК остается важным центром всей культурной жизни района и оценка его состояния и проблем этой категории специалистов имеет важное значение.

В опросе приняли участие 33 человека, из них 24 человека (72 %) люди со стажем более 4-х лет, которые в достаточной мере знают деятельность РДК. Подавляющее большинство участников опроса (82 %) имеют среднее специальное и высшее образование. Анкета содержит 9 вопросов касающихся состояния и проблем деятельности РДК Тяжинского района.

Первым вопросом, касающимся деятельности РДК, мы поставили вопрос об услугах РДК, больше всего пользующихся спросом (Таблица 3).

Из приведенных данных мы видим, что на данном этапе самыми популярными являются дискотеки и танцевальные вечера (26 человек, первое место). На втором месте – концертные программы, на третьем – развлекательные программы. Достаточно популярным является чаепитие (4-е место) и на пятом месте – вечера отдыха. Последние места в рейтинге популярных мероприятий занимают проведение юбилеев, игровые программы, в том числе и детские. В числе отрицательных оценок оказались конкурсы и любительские формирования. Кроме того, очевидно, что основная ориентация клубных учреждений рассчитана на развлекательные мероприятия и пассивное потребление населением концертных программ, что не в полной мере соответствует концепции развития культуры в стране.

***Таблица 3***

***Услуги РДК, пользующиеся наибольшим спросом у населения района***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование услуги | Количество  ответов/рейтинг |
| 1 | Дискотеки, танцевальные вечера | 26/1 |
| 2 | Концерты | 11/2 |
| 3 | Развлекательные программы | 10/3 |
| 4 | Чаепития | 7/4 |
| 5 | Вечера отдыха | 4/5 |
| 6 | Конкурсы | 2/6 |
| 8 | Посиделки | 2/6 |
| 9 | Детские мероприятия | 2/6 |
| 10 | Детские игровые программы | 1/7 |
| 11 | Кружки НХТ | 1/7 |
| 12 | Юбилеи | 1/7 |

По вопросу о том, какие мероприятия РДК менее всего востребованы населением (Таблица 4) мы получили значительный разброс мнение и отсутствие единства взглядов. При этом в числе недостаточно популярных и востребованных попали важные мероприятия социальной направленности, такие как тематические мероприятия (исторические, политические, литературные композиции, семейные конкурсы, интеллектуальные клубные объединения, вечера отдыха для пожилых, и для семьи). По формам наиболее отрицательно воспринимаются такие формы как беседа, диспут, тематические вечера.

***Таблица 4***

# Услуги РДК, пользующиеся наименьшим спросом у населения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование мероприятий | Количество | В % |
| 1. | Беседы | 16 | 48,5 |
| 2. | Клубы общения, диспуты | 4 | 12 |
| 3. | Семейные мероприятия | 3 | 9 |
| 4. | Тематические вечера | 2 | 6 |
| 5. | Вечера отдыха для семьи и пожилых | 2 | 6 |
| 6. | Конкурсные мероприятия | 2 | 6 |
| 7. | Исторические мероприятия | 1 | 3 |
| 8. | Политические мероприятия | 1 | 3 |
| 9. | Лекции | 1 | 3 |

Кроме того, были даны два весьма противоречивых ответа: первый – «все хорошо», а второй, противоположный, – «взрослое население не ходит ни на что», 4 человека не ответили на поставленный вопрос. Таким образом, также как в вопросе о популярных мероприятиях, не пользующиеся спросом, еесть мероприятия наиболее социально значимые.

Представляет интерес мнение опрашиваемых о тех услугах, которые следовало бы внедрить РДК (Таблица 5).

***Таблица 5***

# Актуальные услуги, необходимые к внедрению в работу РДК

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование мероприятий | Количество | В % |
| 1. | Услуги (игры, бильярд, работа с современными техническими средствами) | 4 | 12 |
| 2. | НХТ(привлечение участников СХТ, семейные клубы, фольклорные праздники) | 4 | 12 |
| 3. | Оборудование («Караоке», музыкальный центр, музыкальное оформление, аппаратура) | 5 | 15,2 |
| 4. | Необходимы специалисты (художественный руководитель, музыкальный руководитель, хореограф, гармонист) | 9 | 27,3 |
| 5. | Сход | 1 | 3 |
| 6. | Платные услуги | 1 | 3 |

Из ответов видно, что опрашиваемые в большей степени озабочены кадрами, которые должны оказывать эти услуги, и меньше – самими услугами. Почти третья часть опрошенных указали на потребность в кадрах и только 3 % озабочены необходимостью развивать платные услуги.

В ситуации подготовки к оптимизации отрасли «культура» на уровне района весьма важным было для нас выяснить насколько коллектив РДК готов к изменению условий финансирования его деятельности (Таблица 6).

***Таблица 6***

Готовность коллектива РДК к изменению условий финансирования

его деятельности в свете реформ ФЗ № 131

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Варианты ответов | К-во ответов | В % |
| 1. | Готов полностью | - | - |
| 2. | Готов частично | 14 | 42,5 |
| 3. | Не готов | 19 | 57% |
| 4. | Я не знаю, что это означает | - |  |
| 5. | Другое | - |  |
|  | итого | 33 | 100 |

Приведенные данные показывают, что более половины опрошенных считают коллектив РДК не готовым к жизни в условиях финансирования, исходя из заказа на услуги, на конкурсной основе и по конечному результату. Очевидно, что требуется большая работа по обучению персонала жить в новых условиях.

Анализ публикаций показывает, что наименование учреждения культуры клубного типа – районный Дом культуры – становится все менее популярным, снижает его имидж. Мы поставили вопрос перед опрашиваемыми, как они относятся к возможности переименования РДК (Таблица 7).

***Таблица 7***

# Предложения по изменению названия РДК в современных условиях

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Варианты ответов | К-во ответов | В % |
| 1. | Районный культурно-досуговый центр | 8 | 24,2 |
| 2. | Районный культурно-развлекательный центр | 21 | 63,6 |
| 3. | Центр культуры и народного творчества | 3 | 9,2 |
| 4. | Старое название – РДК | - | - |
| 5. | Затруднились ответить | 1 | 3 |
| 6. | Другое | - |  |
|  | итого | 33 | 100 |

Как и в ответах по поводу спроса на услуги опрашиваемые видят РДК в большей степени как развлекательные центры, тогда как государственная культурная политика, политика власти субъектов федерации и муниципальных образований будет выступать заказчиком развития народного творчества, народной культуры, на второй план ставит досуг и развлечения, что вполне правомерно.

Известно, что в октябре 2006 г. принят закон ФЗ № 174 «Об автономных организациях» в числе возможно преобразуемых названы и муниципальные учреждения культуры. Поэтому нами был поставлен вопрос о том, готов ли коллектив РДК к преобразованию в автономное некоммерческое учреждение (Таблица 8).

***Таблица 8***

# Готовность РДК к преобразованию в автономное некоммерческое

***учреждение культуры***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Варианты ответов | К-во ответов | В % |
| 1. | Да | - |  |
| 2. | Скорее да, чем нет | 2 | 6 |
| 3. | Нет | 30 | 91 |
| 4. | Мы не знаем, что это такое | 1 | 3 |
|  | итого | 33 | 100 |

Только 6 % опрошенных указали на частичную готовность РДК к преобразованию в автономное учреждение культуры, один человек признал, что он не знает, что это такое. Возникает вопрос юридической информированности работников учреждений культуры по правовым вопросам и экономической и юридической грамотности.

По крайней мере странными оказались ответы опрашиваемых по поводу наиболее острых проблем жизнедеятельности РДК на данном этапе. Большинство ответов касались не РДК, а учреждений культуры, руководителями которых являются опрашиваемые. Они как бы забыли, что опрос касается РДК и очевидно стремились высказать наболевшие проблемы сельских учреждений культуры (Таблица 9).

***Таблица 9***

Наиболее острые вопросы жизнедеятельности учреждений культуры клубного типа в районе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Варианты ответов | К-во ответов | В % |
| 1. | Аппаратура, оборудование | 16 | 48,5 |
| 2. | Укрепление МТБ | 13 | 39,4 |
| 3. | Финансирование УК | 5 | 15,15 |
| 4. | Ремонт УК | 5 | 15,15 |
| 5. | Предпринимательская деятельность | 1 | 3 |
| 6. | Строительство клуба | 2 | 6 |
| 7. | Приобретение мебели | 1 | 3 |
| 8. | Компьютеризация | 1 | 3 |
| 9. | Нужны специалисты | 2 | 6 |
| 10. | Нужен художественный руководитель | 2 | 6 |
| 11. | Нужен сторож | 2 | 6 |
| 12. | Самоподготовка | 1 | 3 |
| 13. | Нужна взаимность | 1 | 3 |

Представленные данные подтверждают известное положение муниципальных учреждений культуры в сельских районах: критическое состояние МТБ пункты 1 и 2 (88 %). К этому можно добавить высказывания о необходимости ремонта и даже строительства нового клуба, приобретение мебели и др. Лишь 1 опрашиваемый указал на необходимость компьютеризации. Естественно, при таком состоянии МТБ учреждениям культуры о компьютерах не приходится даже мечтать. Но нельзя не отметить, что в качестве проблем учреждений культуры клубного типа прослеживаются и кадровые вопросы: потребность в специалистах, художественных руководителях и даже сторожах. Хотя и единичные, но все же прослеживаются вопросы неудовлетворенности отношениями к ним (взаимность) и самоподготовка.