МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики
Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите

Заведующий кафедрой
_____ Л.Н.Савушкина
«27» декабря 2019 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Пути совершенствования системы управления в учреждениях культуры на примере Государственного бюджетного учреждения культуры города Москвы «Централизованная библиотечная система Южного административного округа»

Обучающийся: Забирова Адиля Ильдусовна

Руководитель:
к.э.н., доцент Савушкина Луиза Низамовна

Рецензент:
к.э.н., доцент Петрова Валентина Яковлевна

REDMI NOTE 8
AI QUAD CAMERA

Казань 2020

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Савушкина Л.Н.
«17» апреля 2019 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Забировой Адили Ильдусовны

1. Тема работы: Пути совершенствования системы управления в учреждениях культуры на примере Государственного бюджетного учреждения культуры города Москвы «Централизованная библиотечная система Южного Административного округа

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «27» декабря 2019 г.

3. Исходные данные к работе: Федеральные законы «Основы законодательства РФ о культуре», «О некоммерческих организациях», Федеральные целевые программы «Сохранение и развитие культуры и искусства РФ», «Развитие и сохранение культуры и искусства РФ», «Культура России», специальная и периодическая литература, материалы Федеральной службы государственной службы РФ, Министерства культуры РФ, нормативно-правовые документы, результаты личных наблюдений и разработок.

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: теоретические основы государственного управления в сфере культуры; проведение анализа управления социально-культурной сферой в отдельных областях; цели и задачи государственной политики в сфере культуры; анализ Государственного бюджетного учреждения культуры «ЦБС ЮАО» г. Москвы; изучение государственных функций работников учреждения культуры и организацию управления в ГБУК «ЦБС ЮАО» г. Москвы; обозначение основных направлений совершенствования управления в ГБУК «ЦБС ЮАО» г. Москвы; общие направления и конкретные рекомендации по повышению эффективности предполагаемых мероприятий.

5. Перечень графических материалов:_____
_____
_____
_____

6. Дата выдачи задания «17» апреля 2019 г.

Руководитель Л.Н. Савушкина

Задание принял к исполнению А.И.Забирова

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	17.05.19	Выполнено
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ	30.06.19	Выполнено
1.1. Понятие и структура сферы культуры		Выполнено
1.2. Управление социально-культурной сферой в отдельных областях		Выполнено
1.3. Цели и задачи государственной политики в сфере культуры		Выполнено
2. АНАЛИЗ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ	05.09.19	Выполнено
2.1. Характеристика Государственного Бюджетного Учреждения культуры города Москвы «Центральной библиотечной системы Южного Административного округа		Выполнено
2.2. Государственные функции работников учреждения культуры		Выполнено
2.3. Организация управления в Государственном Бюджетном Учреждении культуры «Центральной библиотечной системе Южного Административного округа»		Выполнено
3. М ЕРОРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ В ГБУК «ЦБС ЮАО»	10.11.19	Выполнено
3.1. Направления совершенствования управления в области культуры		Выполнено
3.2. Мероприятия по совершенствованию управления в ГБОУ г. Москвы «ЦБС ЮАО»		Выполнено
3.3. Ожидаемая эффективность предполагаемых мероприятий		Выполнено
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	17.12.19	Выполнено
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	17.12.19	Выполнено
ПРИЛОЖЕНИЯ	17.12.19	Выполнено

Обучающийся А.И. Забирова

Руководитель Л.Н. Савушкина

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ 9
1.1 Понятие и структура сферы культуры 9
1.2 Управление социально-культурной сферой в отдельных областях 15
1.3 Цели и задачи государственной политики в сфере культуры 19
2. АНАЛИЗ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ 24
2.1 Характеристика Государственного Бюджетного Учреждения культуры города Москвы «Центральной библиотечной системы Южного Административного округа» 24
2.2 Государственные функции работников учреждения культуры 30
2.3 Организация управления в Государственном Бюджетном Учреждении культуры «Центральной библиотечной системе Южного Административного округа» 35
3. МЕРОРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ В ГБУК «ЦБС ЮАО» 46
3.1 Направления совершенствования управления в области культуры 46
3.2 Мероприятия по совершенствованию управления в ГБОУ г. Москвы «ЦБС ЮАО» 52
3.3 Ожидаемая эффективность предполагаемых мероприятий 576
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ 58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 61
ПРИЛОЖЕНИЯ 694

ВВЕДЕНИЕ

В современных российских условиях возрастает значение социально-культурной сферы и связано это с динамичным развитием общественных отношений и их модернизацией. Данная сфера играет особую роль в формировании интеллектуального потенциала нации, развития личности. Сфера культуры, помимо социальной, в современном мире характеризует также духовную и экономическую жизнь общества. Об этом свидетельствуют и слова одного из ведущих мировых экономистов и политологов Ф. Фукуяма о культуре, которая в ближайшем будущем станет мощной силой порождения новых социально–экономических структур и будет занимать одно из важнейших мест в сфере экономического развития, в отличие от инфраструктуры и международных денежных потоков [1]. С экономической точки зрения культурная сфера сегодня является единственной сферой социального блока, где происходит хранение, накопление, производство значительных материальных ценностей, которые составляют национальное достояние. И реальная стоимость которых превышает стоимость основных фондов многих отраслей хозяйства и уникальна тем, что является реальным средством накопления и не повержена инфляции.

Сфера культуры содержит творческий, моральный, нравственный, духовный аспекты, составляющие целостный объем культурных ценностей и потребностей, необходимых обществу на данном этапе развития, служит повышению имиджа региона и уровни жизни населения. Таким образом, культура является ресурсом регионального развития и вопросы, связанные с необходимостью поддержки, развития и управления социально-культурной сферой, приобретают все большую актуальность и признаны на уровне высших органов власти страны.

Актуальность исследования процесса совершенствования системы социального управления учреждениями культуры обусловлена следующими обстоятельствами:

- обновлением аудитории потребителей культурных услуг и продуктов и новыми требованиями информационного общества, что приводит к возникновению потребностей в модернизации традиционных и внедрении новых технологий управления социально-культурной сферой;

- переходом на новые принципы организации административно-территориального управления государством, которые требуют изменения форм организации деятельности учреждений культуры;

- тенденцией на развитие устойчивых отношений между учреждениями культуры и потребителями их продукта;

- необходимостью адаптации учреждений культуры к рыночным условиям;

- потребностью разработки практических рекомендаций руководителям культурных учреждений по использованию средств неформальных механизмов социального управления и другими.

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена также степенью ее разработанности в трудах зарубежных и отечественных ученых. Анализ содержания источников за последние десятилетия свидетельствует о том, что при исследовании социального управления учреждениями культуры рассматривают не только важнейший субъект культурной политики-государства, но и авторов, осуществляющих научную деятельность в культурной сфере. Однако, данная проблема современными учеными в прямой постановке не изучалась.

Так, вопросы формирования и реализации социальной политики находят свое отражение в работах таких авторов, как А.Н. Аверин [2], Е.И. Холостова [3], Е.П. Тавокин [4] и др. Большой вклад в разработку данной темы внесли П.В. Савченко [5], Л.И. Рудичи [6] др. Проблемы современных российских реалиий в культурной сфере и возможные пути их решения были рассмотрены такими авторами, как А.Г. Бревнова и А.А. Заруба [7], Л.Е. Востряков [8], А.С.Балакшин [9], В.В. Наточий [10], А.В Каменец [11], О.Н. Карпухин [12], Р.А.Мосягин [13], А.Я. Флиер [14], А.Е.Хренов [15].

Объектом исследования является государственное управление в сфере культуры.

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения в системе социального управления в учреждении культуры «Центральной библиотечной системе Южного Административного округа» г. Москвы.

Цель выпускной квалификационной работы – исследование современного состояния и разработка путей совершенствования системы социального управления в ГБУК «ЦБС ЮАО» г. Москвы.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучение понятия и структуры сферы культуры;
2. Проведение анализа управления социально-культурной сферой в отдельных областях;
3. Рассмотрение целей и задач государственной политики в сфере культуры;
4. Анализ Государственного бюджетного учреждения культуры «ЦБС ЮАО» г. Москвы;
5. Изучение государственных функций работников учреждения культуры и организацию управления в ГБУК «ЦБС ЮАО» г. Москвы;
6. Обозначение основных направлений совершенствования управления в ГБУК «ЦБС ЮАО» г. Москвы.

Для решения теоретических задач нами были использованы следующие методы: аналитический, структурнофункциональный, правовой, статистический, описательный, графический и сравнительно-сопоставительного анализа.

Результаты проведенного исследования могут быть использованы при подготовке программ развития системы государственного управления сферой культуры в ГБУК «ЦБС ЮАО» г. Москвы, при подготовке научных статей.

Структура работы обусловлена поставленными целями и задачами. Работа состоит из введения, трех глав с параграфами, заключения,

библиографического списка и приложений. В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты государственной политики в сфере культуры. Во второй главе представлены практические аспекты организации управления в сфере культуры в ГБУК «ЦБС ЮАО» г. Третья глава посвящена направлениям совершенствования государственного управления на примере учреждения культуры «ЦБС ЮАО» г. Москвы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

1.1 Понятие и структура сферы культуры

Культура - это исторически сложившийся уровень развития общества и его ценностно-нормативный фундамент, выраженный в типах и формах реализации творческих сил и способностей человека, а также в создаваемых людьми культурных ценностях. Отрасль культуры призвана сохранять исторические, национальные памятники культуры, пополнять копилку культурных достижений в области литературы, искусства, художественного творчества, музыки, живописи, скульптуры, зодчества, приобщать людей к творениям культуры, воспитывать культурного человека, проводить исследования в области культуры.

Право участия в культурной жизни и пользования учреждениями культуры, а также доступ к культурным ценностям каждого гражданина РФ гарантируется Конституцией РФ (ст. 44). В соответствии с действующим законодательством в Российской Федерации допускаются все формы собственности на культурные ценности, здания, сооружения, имущественные комплексы, оборудование и другое имущество культурного назначения. [16, 89] Закон РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» был первым «отраслевым» законом и послужил основой для формирования регионального законодательства в сфере культуры. Согласно закону об «Основах государственной культурной политики», культурная деятельность включает в себя деятельность по созданию, распространению, сохранению, освоению и популяризации культурных ценностей и предоставлению культурных благ в области культурного наследия, искусства, архитектуры, градостроительства, дизайна, кинематографии, музейного, архивного и библиотечного дела, эстетического воспитания и др. [17]

Отрасли политики культуры как полноправной сфере национальной экономики было положено начало в постиндустриальном обществе. Интерес к изучению специалистами данной отрасли возник по причине повышения значимости культуры как важного аспекта при непрерывном развитии трудового процесса и формировании качественного потенциала труда. Тем самым, возникла необходимость вложений хозяйствующих субъектов в объем валового продукта экономических национальных систем и объем трудового потенциала в сфере политической культуры возрос.

Культуру как целостную систему условно принято делить на материальную и духовную. К материальной относится вся сфера материально–производственной деятельности человека и ее результаты (орудия труда, жилище, предметы повседневного обихода, одежду, средства транспорта и др.) [18,19], а к духовной относятся нематериальные блага, формирование духовной жизни общества и ее нравственного климата. Духовная культура складывается из ценностного переосмысления общепринятых приоритетов и знаний, полученных человеком через философию, науку, мораль, право и искусство. Она играет важную роль при пробуждении личности в человеке. Достижению данной цели способствуют следующие структурные элементы:

1. интеллектуальные (наука и образование);
2. эстетические (искусство и литература);
3. этические (мораль);
4. социальные (речь, быт, обычаи, право, политика);
5. религиозные. [19, 15]

Виды деятельности, включаемые в сферу культуры, специалистами данной отрасли подразделяются на четыре группы, указанные в таблице 1:

Таблица 1 Виды деятельности сферы культуры [20, 143]

Виды деятельности сферы культуры	Художественное творчество	Литературное творчество	
		Изобразительное и прикладное искусство	
		Исполнительное искусство	
	Сохранение культурного наследия	Реставрация и охрана недвижимых памятников истории и культуры	
		Музейное дело	
		Архивное дело	
		Библиотечное дело	
	Клубная и развлекательная деятельность	Клубная деятельность	
		Аттракционы	
		Шоу-бизнес	
		Казино	
	Массовое создание и распространение культурных благ	Пресса	
		Книгоиздание	
		Производство аудиовизуальной продукции	Кинематограф
			Производство видеопродукции
			Производство аудиопродукции
		Радио	
		Телевидение	
		Интернет	

Тем самым, отрасль культуры - это сложный комплекс, который состоит из разных сегментов и функционирует посредством социальных институтов, деятельность которых направлена на культурное воспроизводство. Сюда относятся театры, музеи, кинотеатры, библиотеки, архивы, учреждения культурно-досугового типа. Они, в свою очередь, включают в себя клубы, дома

и дворцы культуры и досуга, национальные и молодежные культурные центры. Также культурная отрасль охватывает производство печатной продукции и фильмов, исторические и культурные памятники и т.п.

Общественное, политическое и финансовое развитие страны обуславливается уровнем культуры, которая сегодня обладает инвестиционной привлекательностью и инновационным потенциалом. Обеспечение рабочими местами, создание автономных рынков и условий для развития гражданского общества, увеличения ценностей социальной среды представляют собой взаимосвязь культуры и экономики. Развитие сферы культуры, как отрасли экономической деятельности человека, происходит благодаря конкуренции, сотрудничеству, управлению и контролю. Конкурентоспособность субъектов предполагает высокую информированность и знания, что влияет на способность эффективной обработки и использования информации. Ориентированность сферы культуры исключительно на сбережение, популяризацию, употребление социокультурных ценностей и формирование творческого потенциала народонаселения, создание и потребление культурных благ в некоторых случаях приводит к утрате рынком способности к эффективному саморегулированию и провалу. Данные качества культуры требуют вмешательства в культурную деятельность государства для регулирования отношений между рынком и культурной средой, обеспечивая гарантии доступности культурных благ. Тем самым, к функциям государства в сфере культуры относятся планирование, бюджетирование, целеуказание, разработка законодательства в сфере производства и реализации культурных благ.

Основываясь на роль государства, оказываемую на область культуры, специалисты выделяют четыре сектора экономики культуры (табл. 2)

Таблица 2 Секторы экономики культуры [21]

Свойства / Секторы	Форма собственности	Тип управления	Характер обмена
Государственный	Государственная	Бюрократический	Некоммерческий
Муниципальный	Муниципальная	Бюрократический	Некоммерческий
Неправительственный	Частная	Самоуправление	Некоммерческий
Творческие индустрии	Частная	Самоуправление	Коммерческий

В каждой конкретной культурной формации границы между секторами могут различаться и зависят от множества факторов, в том числе от государственной политики, предпочтений народонаселения и др.

Таким образом, в последнее десятилетие особенное внимание уделяется обереганию и усовершенствованию культурной сферы, которая включает в себя такие культурные ценности как театр, изобразительное искусство, нравы, устои и т.п., формировавшиеся на протяжении столетий. К тому же, культура - ключевой фактор в развитии человеческих ресурсов, сохранении, формировании, распространении культурных благ и ценностей, популяризации и укреплении международного имиджа РФ, с экономической точки зрения, обладает инновационной и инвестиционной привлекательностью, является гарантом общественной стабильности и условием регионального развития, в том числе посредством органов государственного управления.

1.2 Управление социально-культурной сферой в отдельных областях

Под управлением понимается система деятельности, обеспечивающая успешное функционирование самых различных социальных институтов, призванных осуществлять некоторую социально-значимую деятельность.

Деятельность в социально-культурной сфере осуществляется организациями, учреждениями и предприятиями различной ведомственной принадлежности (государственными, муниципальными, частными, общественными), направленными на культурное воспроизводство и творчество, хранение и распространение культуры. К системе институтов, ответственных за решение культурных задач, следует отнести, прежде всего, систему образования всех уровней, систему учреждений культуры – музеи, библиотеки, театры и т.д., средства массовой информации – от печатных до электронных. Важнейшим институтом, оказывающим непосредственное воздействие на развитие и функционирование культуры, является сегодня и государство.

Управление в социально-культурной сфере представляет особый интерес, потому что в его технологическом содержании раскрывается богатство менеджмента и возможности сотрудничества со сферой культуры других сфер деловой активности. Главная особенность управления в социально-культурной сфере заключается в том, что деньги в этой сфере зарабатываются преимущественно не на основе простой коммерции, а на основе привлечения средств заинтересованных доноров: спонсорства, патронажа и благотворительности.

Под государственным управлением социально-культурной сферы понимается механизм реализации целей культурной и социальной политики, который в основе своей имеет законодательную базу, определяющую уровень жизни, занятости населения, социального благополучия и поддержки.

По мнению Л.Ф. Уляевой управления в сфере культуры- это «деятельность, направленная на эффективную организацию функционирования отраслей, учреждении и иных институтов сферы культуры для достижения ими поставленных целен и выполнения своей общественной миссии. Особую роль в

управлении в сфере культуры и проведении культурной политики играет муниципальный аспект управления, поскольку именно на муниципальном уровне сосредоточена основная информация о культурных потребностях местного населения, к ведомству муниципалитетов относится значительное число культурных учреждений (музейное дело, дома и дворцы культуры, театральное искусство, организации кинематографии, концертная деятельность, библиотечное дело)». [22, 7.]

Всю многообразную деятельность по управлению организацией как социотехничесткой системой можно представить в виде процесса выполнения, ограниченного числа функций, таких как:

1) Планирование;

2) Учет;

3) Организация;

4) Стимулирование;

5) Контроль.[23,22]

Иногда указывается большее число функций, но любые иные виды управленческой деятельности работают на эти основные функции. Выполнение всех этих функций пронизано процессами передачи информации.

В настоящее время с учетом специфики совокупности отраслей сферы культуры, существует очевидная необходимость социально-экономической реконструкции, разработки новых подходов к организации взаимодействия государства и общества, корректировке управленческих моделей, нарастания требований компетентности специалистов и работников социально-культурной сферы. [24,120]

Государство в качестве одного из способов решения проблем социальной сферы использует социальный заказ. Под «социальным заказом» в проекте ФЗ «О государственном социальном заказе» понимается экономико-правовой механизм реализации приоритетных целевых социальных программ.

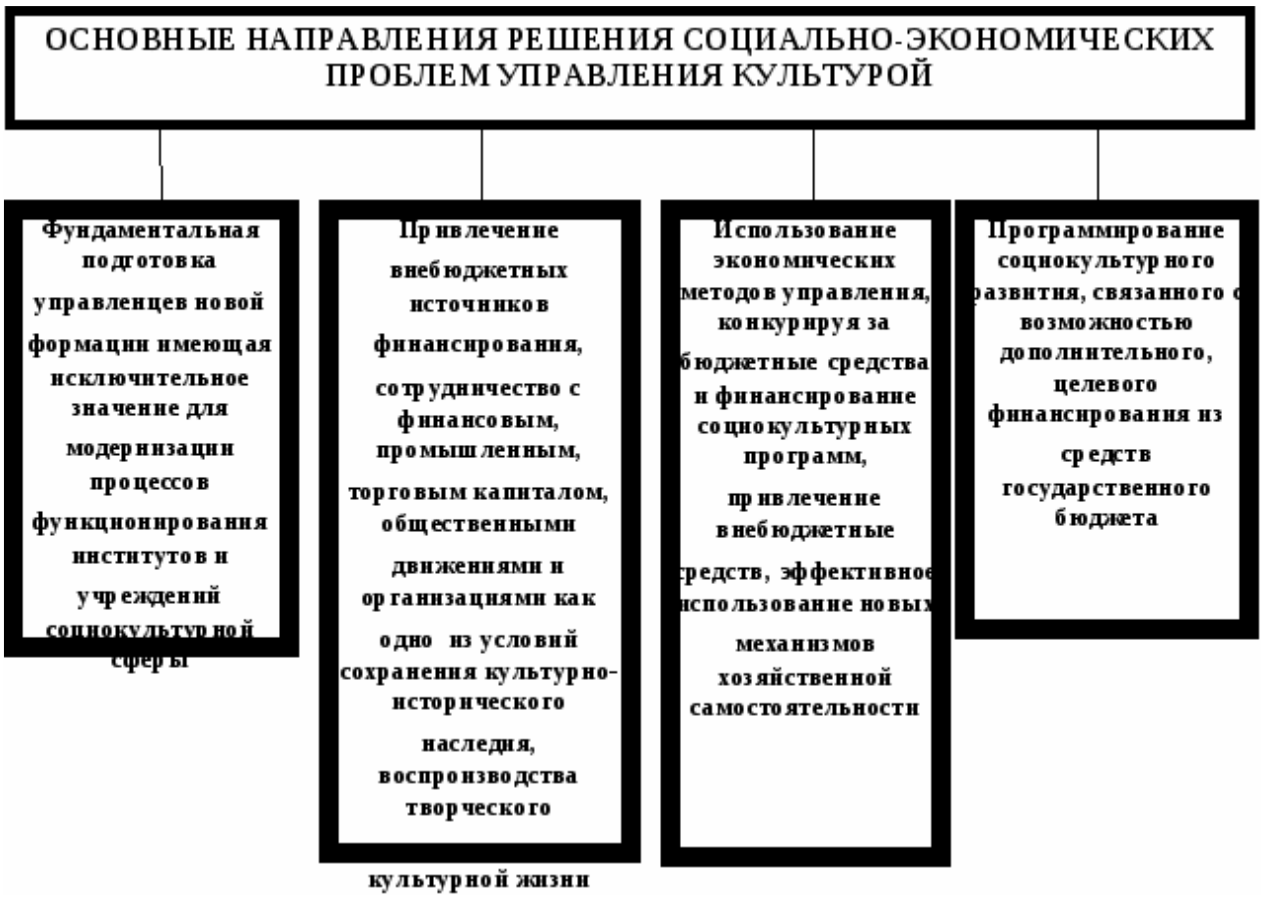

Рис. 2. Основные направления решения социально-экономических проблем управления культурой [25,8]

Итак, социально-культурная сфера представляет собой совокупность организаций, предприятий и учреждений, которые осуществляют распределение, производство, сохранение и потребление услуг и товаров социально-культурного значения. Тем самым, происходит обеспечение удовлетворения культурных потребностей населения. Управление в социально-культурной сфере представляет собой сложный процесс, основанный на конституционном принципе приоритета законных интересов и прав человека, в котором необходимо учитывать многие особенности взаимодействия с другими сферами человеческой жизни. Государственное управление социально-культурной сферой представляет собой механизм реализации целей культурной и социальной политики, который основан на законах, определяющих уровень социального благополучия, жизни и занятости населения, а также их социальной поддержки. Управление в культурной сфере заключается, прежде всего, в создании экономических и организационных

условий саморазвития социально-культурной жизни. В российской действительности к традиционным требованиям гуманитарного и культурологического характера добавляются знания организации, маркетинга, технологии и финансового контроля.

Освоение управления социально-культурной сферой окажет будущим управленцам и руководителям помощь в правильном определении социальных заказов общества, планировании и реализации необходимых мероприятий и привлечении к социально-культурной деятельности большого количества людей.

1.3 Цели и задачи государственной политики в сфере культуры

Исходя из признания культуры в качестве стратегического ресурса инновационного развития страны, основываясь на ее основополагающей роли в становлении и творческой самореализации личности, в обеспечении социальной сплоченности и устойчивости общества, Российская Федерация формирует и осуществляет государственную культурную политику.

Термин «культурная политика» впервые прозвучал на Круглом столе ЮНЕСКО в Монако в 1967ом году. Но управленческие и политические вмешательства в культуру начались раньше, по мнению некоторых исследователей, в эпоху Великой Французской революции. Данный термин во второй половине XX века не ассоциировался с идеологическими режимами, которые оказывали мощное воздействие на культуру в начале века (с применением насильственных методов для достижения поставленных КПСС целей), а основывался на решении обширного круга задач, связанных с поддержанием и развитием национальных культур.

На сегодняшний день исследователями не выработано единого определения понятия «культурной политики», однако, в различных подходах есть общие черты. Итак, культурная политика - это политика государства, включающая в себя:

- выработку культурной стратегии и осуществление конкретных культурных задач [14];

- научные представления, позволяющие определять политические приоритеты и принимать конкретные управленческие решения [26];

- различные уровни, воздействия на личность, ее развитие и формирование, на различные социальные группы и объединения, на мировую экономику [13].

Широкое понимание целей и задач государственной политики в сфере культуры предусматривает различные классификации ее моделей, наиболее общей из которых считается классификация А.Й.Визанда - руководителя Европейского института сравнительных исследований культурной политики.

Данная классификация различает партнерскую и патерналистскую модели развития культурной политики. Первая из которых ориентирована на рыночное развитие и сформирована благодаря культурной элите, а вторая модель общественной поддержки направлен на традиционные институты культуры и обеспечивается государственным финансированием. Характерным для Российской культурной политики является патерналистская модель.

Государственная культурная политика находится в прямой зависимости от социально-экономических изменений. Так, начало 1990-х гг. знаменуется переходом от советской модели культурной политики к новой, более демократической, цель которой заключалась в обеспечении свободы самовыражения, а также сохранении культурного наследия и государственной сети учреждений культуры. В намерениях государства было прекращения своего участия, в том числе и финансового, в культурной жизни, тем самым положив начало развитию спонсорства и самофинансирования учреждений культуры. Произошли обновления и правовой базы культуры. В этот период принимается перечень нормативно-правовых актов и федеральных целевых государственных программ, таких как Конституция РФ (1993) [27], ФЗ №3612-1 «Основы законодательства РФ о культуре» (1992) [28], ФЗ «О некоммерческих организациях» [29], «Сохранение и развитие культуры и искусства РФ (1993–1995)» [30], «Развитие и сохранение культуры и искусства РФ (1997–1999)» [31], определяющие степень вмешательства государства в культурную сферу, обязанности органов власти, самостоятельность субъектов культурной деятельности, доступность культурных благ. В этот период в России происходило активное развитие негосударственного сектора культурной деятельности. Актуальными были вопросы не сохранения, а развития деятельности системы культурных учреждений, совершенствование механизмов управления в сфере культуры.

В среднесрочной программе экономического и социального развития РФ на 2006–2008 гг. задачи культурной политики были выражены в терминах управления государственной собственностью и повышения финансовой

эффективности вложений. Задачами Программы являлись: создание институтов государственно-частного партнерства, развитие благотворительности и спонсорства в сфере культуры, развитие рынка культурных ценностей, совместное участие государства и бизнеса в развитии этого рынка, а также в экономически эффективных проектах в сфере культуры. Основная цель Программы - обеспечение адаптации сферы культуры к рыночным условиям». Культура воспринималась сферой услуг, а деятельность культурной политики была направлена исключительно на учреждения культуры, искусства и досуга.

В 2008 г. была презентована стратегия развития России до 2020 г., которая основывалась на инвестициях в человеческий капитал, совершенствование которого возможно с использованием отечественной культуры и ее традиций. Реализация и развитие культурного и духовного потенциала общества в целом и каждой личности - цель данной концепции. Основные задачи стратегии следующие:

- обеспечение равного доступа к благам и услугам культуры, культурному и художественному образованию;
- обеспечение качества и доступности услуг в сфере культуры;
- сохранение и пропаганда культурного наследия народов России;
- использование возможностей культуры для формирования позитивного образа России за рубежом;
- совершенствование административных, экономических и правовых механизмов в сфере культуры.

Ключевыми положениями Концепции сформированы цели и задачи Программы «Культура России (2012-2018 гг.)» [32]

Формирование и утверждение Указом Президента РФ от 24.12.2014 № 808 «Основ государственной культурной политики» [33] являются основой сегодняшней культурной политики России. В них отражены исключительно новые подходы к понятию значения культуры в современном обществе,

содержанию и значению культурной политики государства. Главная задача культурной политики - формирование гармонично развитой личности.

В понятие культуры включается не только деятельность учреждений культуры и искусства, но и семья, образование и др., сохранение традиционных ценностей и передача их новому поколению, национальный приоритет и т.п. В Указе Президента «Об утверждении Основ государственной культурной политики» [34] излагаются цели и задачи государственной культурной политики в следующих областях:

- культурное наследие народов Российской Федерации;
- осуществление всех видов культурной деятельности и развитие связанных с ними индустрий;
- гуманитарные науки;
- русский язык, языки народов Российской Федерации, отечественная литература;
- расширение и поддержка международных культурных и гуманитарных связей;
- воспитание;
- просвещение;
- детское и молодежное движение;
- формирование информационной среды, благоприятной для становления личности.

Для реализации представленных задач и целей Указ предусматривает создание принципиально новых структур (институтов), полное совершенствование системы управления. Новообразованием станет координационный орган, на который будет возложено информационное, организационное и аналитическое обеспечение разработки, реализации и развития государственной политики в области культуры. Ресурсное обеспечение разработки и реализации государственной культурной политики будет возложено на Российский фонд культурного развития. Таким образом, в

последние несколько десятилетий культурная политика государства развивалась в соответствии с социально-экономическими изменениями в стране и общей направленностью государственной социальной политик. За этот период модель культурной политики была преобразована из жестко централизованной (патерналистской) к модели, в основе которой заложены рыночные начала. Невзирая на это, воздействие государства на формирование нашей культуры остается еще чрезвычайно важным. Большая часть учреждений культуры продолжают находиться в зависимости от объемов бюджетного финансирования, так как механизмы коммерциализации сферы так и не приобрели надлежащего становления. В частности, остаются неудовлетворительно развитыми благотворительность и меценатство. Не обрел широкого фактического внедрения и инструмент государственно - частного партнерства.

Культурная сфера всё чаще рассматривается не исключительно как основной образующий фактор в образовании человеческих ресурсов, но и выдвигается в качестве одного из генеральных стратегических компонентов инновационного социального и экономического развития России. С целью удовлетворения зарождающихся общественных нужд, а также подъема потенциала культурной сферы, государство проводит надлежащую культурную политику, которая группирует основные ценности и интересы страны, социума и индивидуума. В последние десятилетия культурная политика страны формировалась в согласовании с социально-экономическими преобразованиями в государстве и единой тенденцией государственной социальной политики. За настоящий период модель культурной политики была реформирована из жестко централизованной, к модели, в основании которой заложены рыночные начала. Но воздействие государства на становление российской культуры остается еще чрезвычайно значимым, в то время, как благотворительность, меценатство, механизм государственно-частного партнерства в этой сфере остаются развитыми недостаточно.

2. АНАЛИЗ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

2.1 Характеристика Государственного Бюджетного Учреждения культуры города Москвы «Центральной библиотечной системы Южного Административного округа»

Государственное бюджетное учреждение культуры города Москвы "Централизованная библиотечная система Южного административного округа" создано на основании постановления Правительства Москвы от 8 октября 1991 г. N2 125 и в соответствии с приказом Управления по культуре и досугу Южного административного округа от 9 декабря 1991 г. N261. Сокращенное наименование Учреждения: ГБУК г. Москвы "ЦБС ЮАО". Учредителем государственного учреждения является город Москва. Функции и полномочия учредителя учреждения в соответствии с федеральными законами, законами города Москвы, нормативными правовыми актами Правительства Москвы осуществляет Департамент культуры города Москвы. Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными правовыми актами города Москвы, а также Уставом учреждения.

Предметом деятельности Государственного Бюджетного Учреждения культуры г. Москвы «Центральная библиотечная система Южного Административного округа» является создание условий для реализации государственной культурной политики на территории Южного Административного округа г. Москвы, организация и осуществление культурных, образовательных, досуговых и иных мероприятий по работе с детьми, подростками и молодежью, установленных соответствующими нормативно-правовыми актами. Контактная информация об учреждении дана в Таблице 3:

Таблица 3 Контактная информация об учреждении ГБУК «ЦБС ЮАО» [35]

Государственное бюджетное учреждение культуры города Москвы «Централизованная библиотечная система Южного административного округа» (ГБУК г. Москвы «ЦБС ЮАО»)	
Адрес	Варшавское шоссе, д. 77, корп.2
Проезд	ст. метро «Варшавская», последний вагон из центра
Контактная информация:	Телефон/факс: 8 (499) 612-25-63 E-mail – cbsuao@cbsuao.ru
Сайт	www.bibliouao.ru
Аккаунты в социальных сетях	https://www.facebook.com/bibliouao/ https://vk.com/bibliouao https://www.instagram.com/bibliouao/
График работы учреждения	Понедельник – пятница: 9:00 – 17:45
Администрация	Генеральный директор - Краснова Татьяна Павловна

В целом, библиотечная система состоит из библиотек (подразделениий) Южного округа города Москвы, которые выполняют определённую работу.

В ходе прохождения практики, которая проходила с 14 октября 2019 года по 11 ноября 2019 года, было получено много практических знаний и навыков; закреплены знания, приобретённые в ходе теоретического обучения.

В состав библиотечной системы Южного административного округа входит 32 библиотеки: 23 взрослых библиотек и 9 детских библиотек.

Методическим центром системы является Центральная Библиотека №136 им. Л.Н. Толстого, а методическим центром для детских библиотек - Центральная детская библиотека №152.

Библиотеки расположены в 16 районах ЮАО города Москвы: Бирюлеве Восточном, Бирюлеве Западном, Братееве, Даниловском, Донском, Зябликове, Москворечье-Сабурове, Нагатино-Садовниках, Нагатинском затоне, Нагорном, Орехово-Борисове Северном, Орехово-Борисове Южном, Царицыне, Чертанове Северном, Чертанове Южном, Чертанове Центральном.

Каждая из библиотек реализует самостоятельные, сетевые и городские проекты. Ежегодно Библиотеки Юга Москвы принимают участие в городских акциях: «Библионочь», «Ночь музыки», «Ночь искусств», «Ночь в музее»,

«Тотальный диктант», книжный фестиваль на Красной площади, «Московский форум культура», выставка-ярмарка интеллектуальной литературы «Non-fiction». Фонд ЦБС составляет более 1 863 000 единиц хранения, а количество обслуженных читателей – около 150 000 человек в год.

В 32 библиотеках по 46 адресам читатели могут воспользоваться бесплатным беспроводным интернетом – Wi-Fi. Во всех библиотеках для читателей открыт доступ к библиотеке электронных книг «ЛитРес».

Библиотеки Южного округа г. Москвы предоставляют широкий спектр библиотечно-информационных и культурно-досуговых услуг для населения, среди которых:

- выдача литературы и периодических изданий, выполнение справок;
- подбор литературы по темам;
- открытые лекции, практикумы, факультативы и иные мероприятия просветительского характера;
- культурно-досуговые мероприятия для аудитории разных возрастов;
- консультации по работе с ПК;
- оказание помощи в работе с порталом «Госуслуги»;
- ксерокопии, брошюровка, сканирование, ламинирование документов;
- библиотечное обслуживание на дому для граждан с ограниченными физическими возможностями;
- доступ к ресурсам Президентской библиотеки им. Б. Ельцина;

В Библиотеках Юга Москвы функционирует МБА – межбиблиотечный абонемент. Благодаря МБА, читатели библиотек ЮАО имеют возможность пользоваться литературой крупнейших библиотек Москвы, таких как:

• Государственной публичной исторической библиотекой;
• Всероссийской государственной библиотекой иностранной литературы им. М.И. Рудомино;
• Российской государственной библиотекой искусств;
• Центральной универсальной научной библиотекой им. Н.А. Некрасова.

Большой популярностью у читателей пользуются экскурсии по музеям библиотек Южного округа: авиации и космонавтики (детская библиотека №147), русской народной культуры (детская библиотека №141), боевой славы (центральная детская библиотека №152), народной игрушки (библиотека №167), краеведческому музею (библиотека №137).

Особое внимание в Библиотеках Юга Москвы уделяется детям и молодежи от 3 до 30 лет, ведь они являются активной, жизнерадостной, идейной частью населения в обществе. Предъявляя обществу свои потребности, молодежь взамен готова поделиться своей физической и духовной энергией предложить свою помощь, активно продвигая общество и выступая весомым фактором изменений в обществе. Поэтому очень важно поддерживать связь общества с молодежью, помогая ей и направляя ее. Для детей, молодежи и взрослых работают более 300 развивающих кружков, клубов, арт-студий.

Приоритетными направлениями государственной культурной политики являются:

- информирование молодежи о возможностях дополнительного образования, досуговых мероприятиях;

- формирование у молодёжи культурных ценностей;

- патриотическое воспитание, развитие качеств толерантного сознания молодежи;

- вовлечение молодёжь в программы и мероприятия, направленные на формирование здорового образа жизни, любви к литературе и культуре;

- реализация культурных мероприятий на городских территориях в соответствии с принципом «культурного максимума». Спектр культурных услуг и событий, предлагаемых жителям каждого района Москвы, должен стать максимально разнообразным, динамичным и «интерактивным» (реагирующим на запросы горожан и поддерживающим собственные культурные инициативы на местах);

-реформирование системы государственных культурных учреждений и превращение их в экономически эффективные площадки, конкурентные в пространстве города;

-выработка современных управленческих механизмов для поддержки значимых культурных проектов, инфраструктур и институций.

Одним из направлений культурной политики является развитие культурной инфраструктуры и коммуникации. С этой целью ведется работа по реализации культурных программ.

Мероприятия, в которых приняла участие «Центральная библиотечная система» и которые организовывала довольно многочисленны и очень разнообразны по своим направлениям и формату, что помогает расширить кругозор детей, молодежи, приобрести новые знания, навыки и профессиональные умения.

В целом деятельность учреждений культурной политики в данном направлении позволила вовлечь в вышеперечисленные мероприятия аудиторию в 18,5% в 2018 году (в 2017 - 6,9 %) от общей численности молодёжи (рис.2).

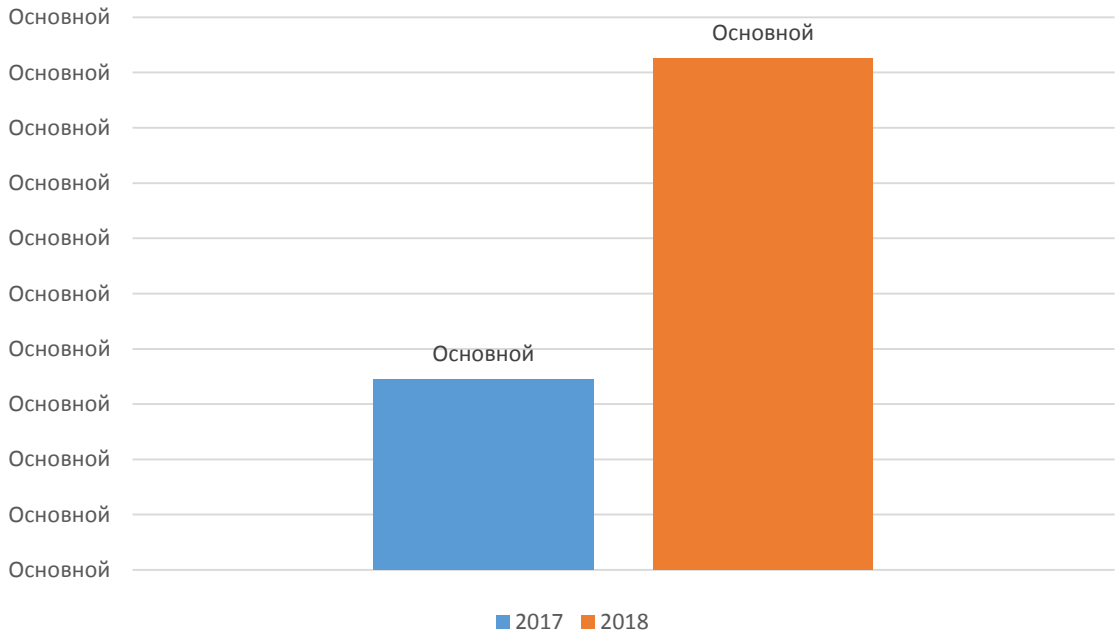

Рисунок 2 - Доля молодежи Южного Административного округа, участвовавшей в творческих мероприятиях в 2018 г., %

ГБУК г. Москвы «ЦБС ЮАО» при организации проектов, культурных мероприятий сотрудничает с:

- государственными культурными учреждениями культуры- библиотеками, домами культуры и т.д.;

- государственными общеобразовательными учреждениями- детскими садами, школами, колледжами, университетами (к примеру, Государственный институт русского языка им. А.С.Пушкина и др;

- средствами массовой информации- газетами (например, «Чертаново Южное»), журналами и т.д.;

-общественными организациями, культурными центрами (Ассоциация коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации (АКМНСС и ДВ РФ) и т.д.;

2.2 Государственные функции работников учреждения культуры

Основными целями деятельности государственных учреждений культуры являются обеспечение реализации прав человека на свободный доступ к информации, духовное и творческое развитие, приобщение к ценностям национальной и мировой культуры, объектам культурного наследия, на культурную, научную и образовательную деятельность; удовлетворение информационных, культурно-просветительских и творческих потребностей населения города Москвы, содействие различным формам образования и самообразования путем предоставления доступа к информационным ресурсам библиотек; обеспечение условий для сохранения, создания, распространения и освоения культурных ценностей, предоставление культурных благ населению (культурная деятельность) в различных формах и видах.

Основной персонал учреждений культуры - работники учреждений культуры, непосредственно оказывающие услуги населению в сфере культуры соответствующими учреждениями, а также их прямые руководители (т.е. руководители структурных подразделений по основной деятельности и его заместители):

- перечень (наименование) должностей работников культуры установлен приказом Минздравсоцразвития России от 30 марта 2011 г. № 251н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих. Раздел «Квалификационные характеристики должностей работников культуры, искусства и кинематографии»;

- перечень рабочих профессий учреждений установлен приказом Минздравсоцразвития России от 14 марта 2008 № 121н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп профессий рабочих культуры, искусства и кинематографии». [16, 103]

Вспомогательный персонал учреждений культуры - работники учреждений культуры, создающие условия для оказания учреждением услуги

населению в сфере культуры, включая обслуживание зданий и оборудования, не связанных с выполнением непосредственно работ по основной деятельности.

К вспомогательному персоналу относятся работники инженерно-технических служб, младший обслуживающий персонал (дворники, уборщики помещений, вахтеры, гардеробщики и т.п.), работники экспедиторской службы (включая водителей) и т.п.

Для достижения целей деятельности государственных учреждений культуры, работниками осуществляются следующие виды деятельности:

1. Учет, комплектование, хранение, использование и обработка документов, входящих в библиотечный фонд в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и правовыми актами города Москвы;

организация и ведение каталогов, иных баз данных, обеспечение сохранности библиотечных фондов.

2. Библиотечно-информационное, в том числе справочно- библиографическое обслуживание пользователей, включая нестационарное и удаленное библиотечно-информационное обслуживание.

3. Культурно-просветительская деятельность.

4. Методическая и исследовательская деятельность по библиотековедению и библиографоведению, библиографии, книжному делу, социологии и психологии чтения и в других смежных отраслях, апробация и внедрение инновационных форм библиотечной деятельности, межбиблиотечное взаимодействие, в том числе на межрегиональном и международном уровнях, участие в корпоративных проектах библиотечной сети города Москвы.

5. Деятельность, направленная на сохранение и популяризацию объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации в соответствии с законодательством Российской Федерации и правовыми актами города Москвы.

6. Культурно-досуговая деятельность.

7. Выполнение государственного задания, которое формируется и утверждается учредителем.

8. Деятельность, не относящаяся к основным видам деятельности, но приносящая доход и служащая достижению целей учреждения, а именно:

- Выполнение научно-исследовательской, научно-информационной и методической работы в области библиотечного дела, библиографии, книжного дела, культуры, искусства, литературы, истории, краеведения и в других смежных областях по заказам физических и юридических лиц.
- Оказание информационных, справочных, консультационных услуг (составление письменных тематических списков литературы, предоставление письменных справок справочно-библиографического содержания; составление каталогов частных, общественных, ведомственных библиотек, каталогов книг, периодических изданий, рукописей, архивных документов и художественных коллекций, находящихся в личных библиотеках и архивах граждан; справочно-информационные услуги по документам из фондов сторонних учреждений и организаций, включая справки по работе с электронными ресурсами), за исключением поиска информации в справочно-поисковом аппарате, консультаций по работе со справочно-поисковым аппаратом.
- Реставрация и консервация музейных предметов и документов, в том числе книжных памятников, архивных документов.
- Услуги по организации временного хранения книжных коллекций, архивов, музейных и мемориальных предметов, находящихся в собственности физических и юридических лиц.
- Брошюровочно-переплетная и отделочная деятельность, в том числе брошюровка, разброшюровка, переплет документов; отделка книг, брошюр, каталогов, отделка бланков, визитных карточек, календарей путем тиснения, пробивки отверстий, перфорации, ламинирования.
- Издательская и полиграфическая деятельность, в том числе производство и тиражирование печатной, фото-, аудио-, видео и иной

медиапродукции на различных носителях, издание и печатание книг, брошюр, буклетов, плакатов, блокнотов, периодических печатных изданий, звуко- и видеозаписей; электронная верстка, озвучание, обработка изображений в графических редакторах; про кат аудио-, кино- и видеопродукции; предоставление права на осуществление кино-, видео- и фотосъемки в помещениях учреждения.

- Ксерокопирование, микрофильмирование, копированиеэлектронных версий, звуко- и видеозаписей, сканирование и печать, редактирование, фотокопирование.
- Компьютерный набор документов на русском и/или иностранном языках, набор документов повышенной сложности (В том числе таблицы, графика, нотные тексты), предоставление индивидуального рабочего места для работы в сети Интернет.
- Предоставление услуг по переводу (письменный и устный перевод, редактирование перевода, выполненного в автоматическом режиме).
- Реализация книжных изданий, исключенных в установленном порядке из библиотечного фонда Учреждения.
- Дизайнерская деятельность, включая проектирование, разработку, изготовление оригинал-макетов, афиш, буклетов, пригласительных билетов, брошюр, периодических, серийных, книжных изданий, иной рекламной и сувенирной продукции и их реализация.
- Создание различных студий, групп, кружков, творческих коллективов и иных клубных формирований, факультативов, курсов, лекториев по обучению и приобщению населения к знаниям в различных областях науки и мировой культуры, музыки (включая обучение игре на музыкальных инструментах, вокалу), театра, хореографии, живописи, графики, скульптуры, народных промыслов, иностранных языков, творческих лабораторий по всем видам искусства, а также создание подготовительных и дошкольных групп для развития детей.

- Проведение семинаров, круглых столов, конференций, лекций, выставок, мастер-классов, стажировок, организация работы и предоставление услуг лингафонных кабинетов.
- Организация и проведение различных по форме и тематике культурно-массовых, информационно-просветительских, и социально-значимых мероприятий, в том числе образовательного и творческого характера, организация досуга.
- Проведение в установленном порядке рекламных мероприятий, посвященных деятельности Учреждения и проводимых им мероприятий, с размещением символики и другой информации о третьих лицах на полиграфической и сувенирной продукции, информационных материалах и электронных ресурсах Учреждения.
- Реализация входных билетов на мероприятия, проводимые в Учреждении, иных учреждениях культуры, подведомственных Департаменту культуры города Москвы, а также по согласованию с Учредителем на мероприятия, проводимые в сторонних организациях.
- Экскурсионная, выставочная и музейная деятельность.
- Осуществление образовательной деятельности..
- Торговля книжной, сувенирной, печатной продукцией, проведение выставок-продаж.
- Предоставление услуг камер хранения, игровых детских комнат.
- Предоставление организациям на возмездной основе постановочных услуг, услуг по организационно-техническому обеспечению мероприятий, сценических постановочных средств для про ведения спектаклей, концертов и др.

2.3 Организация управления в Государственном Бюджетном Учреждении культуры «Центральной библиотечной системе Южного Административного округа»

Согласно приказу Министерства культуры Российской Федерации от 05.05.2014 № 763 «Об утверждении перечней должностей и профессий работников федеральных государственных учреждений, подведомственных Министерству культуры Российской Федерации, относимых к основному персоналу по видам экономической деятельности» деятельность Государственного Бюджетного учреждения культуры г. Москвы «Центральной библиотечной системы Южного Административного округа» входит в прямое ведение Министерства культуры Российской Федерации (ОКВЭД «92. Деятельность по организации отдыха и развлечений, культуры и спорта»). В настоящее время вследствие внедрения автоматизированных технологий традиционные библиотечные технологии постепенно уступают место инновационным технологиям, что вносит поправки и в содержание деятельности сотрудников библиотеки. Тем самым, основными задачами руководителей учреждений культуры являются:

− обеспечение библиотеки квалифицированными кадрами;

− совершенствование системы мотивации;

− совершенствование системы оценки персонала;

− управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников;

− создание необходимых условий для эффективного использования знаний, опыта, квалификации сотрудников.

Организационная структура Государственного Бюджетного учреждения культуры г. Москвы «ЦБС ЮАО» на рисунке 3.

Рисунок 3 - Организационная структура ГБУК г. Москвы «ЦБС ЮАО»

Таким образом, тип организационной структуры в ГБУК г. Москвы «ЦБС ЮАО» определим, как линейно-функциональный, действует трехуровневая структура управления: первый уровень - руководители управления, второй и третий уровень – руководители функциональных отделов.

Планирование потребности в кадрах ГБУК г. Москвы «ЦБС ЮАО» осуществляется в рамках текущего и перспективного планирования.

В обоих случаях формирование плана потребности в кадрах осуществляется в следующих направлениях:

- кадровой потребности для выполнения планируемого объема услуг;

- кадровой потребности при плановом и неплановом выбытии сотрудников.

Расчет внепланового выбытия может быть произведен на основе статистических данных за ряд лет. Кадровый план содержит оптимальный, реальный и предельно допустимый срок закрытия определенных вакансий, а также сопоставление загруженности по подбору персонала в различные моменты времени.

Отбор кадров в Государственном Бюджетном Учреждении культуры г. Москвы «ЦБС ЮАО», в основном, происходит через реализацию определенных федеральным и региональным законодательством приоритетных направлений формирования кадрового состава при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей. К кандидатам предъявляются требования к уровню знаний, умений и навыков в зависимости от занимаемой ими должности и выполняемых функций.

Отбор кандидатов производится в несколько этапов - это собеседование с функциональным руководителем подразделения библиотечной системы (который нуждается в кадрах), оценка знаний с помощью прохождения тестирования на компьютере, собеседования с заместителем и генеральным директором.

В 2019 году на сайте ГБУК «ЦБС ЮАО» была размещена информация о 2-х вакантных должностях. Основная задача формирования профессионального кадрового состава состоит в полноценном и эффективном использовании современных методов поиска и подбора сотрудников. Для учета сведений о профессиональной подготовке, навыке, опыте заместитель директора ведет картотеку кадров, в которой содержатся сведения об образовании, дате окончания вуза, занимаемой должности, стаж библиотечной работы, дате и наименовании курсов, в которых повышали свою квалификацию сотрудники.

Анализ количественного и качественного состава персонала библиотечной системы за 2009 и 2019 гг. позволяет сделать выводы:

1. Количественный состав персонала библиотеки повысился вдвое и отвечает нормативным актам;

2. 93 % персонала библиотеки имеют высшее образование;

3. Средний возраст сотрудников библиотеки не 45 – 50 лет, а 30-40. Исходя из данных анализа за период 2011 – 2018 г.г., достаточно высокий возрастной уровень сотрудников, как следствие – устаревание знаний требуют постоянной работы библиотеки по обучению и повышению квалификации персонала. За исследуемый период (2011-2018 г.г.) осуществлен комплекс мер по повышению квалификации - 10 чел. прошли обучение на курсах пользователей ПК, 6 чел. прослушали курсы являются итогом изучения и обобщения библиотечной практики. Процентное соотношение сотрудников, прошедших и нуждающихся в повышении/ переподготовке квалификации приведено в таблице 4.

Таблица 4 - Повышение квалификации библиотечных специалистов в ГБУК «ЦБС ЮАО»

Доля сотрудников, прошедших переподготовку и повышение квалификации:		Доля сотрудников, нуждающихся в повышении/переподготовке квалификации:
- с получением удостоверений установленного образца	0,4%	10%
-с получением сертификатов	41%	

В ГБУК «ЦБС ЮАО» ведется работа не только по созданию условий для непрерывного совершенствования профессионального образования и квалификации библиотечных работников, повышения их компетентности в соответствии с современными требованиями, но также и по следующей деятельности:

- подготовка плановых, отчетных и информационно-аналитических материалов о деятельности библиотек Южного округа по запросам Департамента культуры города Москвы, Дирекции культурных центров, Префектуры ЮАО, Управы районов округа;

- координация деятельности библиотек ЦБС;

- курирование городских и окружных и проектов, конкурсов и акций;

- актуализация внутренней нормативно-правовой документации;

- аналитическая деятельность;

- маркетинг и PR деятельность;

- консультативно-методическая помощь.

Руководство каждого подразделения поручено определенным сотрудникам. Отметим, что сотрудников, имеющих опыт работы более 10 лет в ГБУК «ЦБС ЮАО», нет, 30% сотрудников имеют малый опыт работы до 1 года, 50% - от года до 5 лет. Такая структура может отразиться на формировании корпоративной культуры.

Одним из механизмов управления учреждения культуры «ЦБС ЮАО» является денежное стимулирование, начисление ежемесячных, ежеквартальных премий за выполнение и перевыполнение плана, новшества и др. Сведения о численности и заработной плате ГБУК «ЦБС ЮАО» за 2016-2018 гг. приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Сведения о численности и заработной плате ГБУК «ЦБС ЮАО» за 2016-2019 гг.

№ п/п	Период	Численность работников всего, человек	в т.ч. работников списочного состава, человек	Средняя заработная плата работников – тыс.руб	в т.ч. работников списочного состава, тыс.руб.
1	2016	98	98	65496,1	65496,1
2	2017	111	111	70795,4	70795,4
3	2018	125	125	100782,3	100782,3
4	2019	140	140	110945,6	110945,6

Управление в ГБУК г. Москвы «ЦБС ЮАО» ведется над персоналом более чем в 200 человек. Сведения о динамике численности сотрудников учреждения культуры «ЦБС ЮАО» приведены в таблице 6.

Таблица 6 - Сведения о динамике численности государственных гражданских служащих ГБУК «ЦБС ЮАО» за 2016-2019 гг.

Период / Должности	2016	2017	2018	2019
Генеральный директор	1	1	1	1

Заместители	2	2	2	3
Руководители отделов	9	9	10	11
Руководители подразделений (библиотек)	28	28	29	32
Библиотекари- всего	88	90	93	128
Главные	28	28	28	30
Ведущие	21	21	24	35
2 категории	6	11	21	38
1 категории	35	30	20	25
Младший персонал	20	20	25	40
Итого	150	150	160	215

Динамика половозрастного состава работников ГБУК «ЦБС ЮАО» приведена в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика половозрастного состава работников ГБУК «ЦБС ЮАО» за 2016-2018 гг., чел.

Состав работников	2016	2017	2018
Мужчины – всего	23	30	37
в том числе в возрасте: до 25 лет	1	1	6
от 25 до 35 лет	7	21	30
от 35 до 50 лет	10	7	1
старше 50 лет	5	1	0
Женщины – всего	127	120	123
в том числе в возрасте: до 25 лет	2	9	20
от 25 до 35 лет	31	35	51
от 35 до 50 лет	84	71	48
старше 50 лет	10	5	4

Мы видим, что в исследуемой организации значительно преобладают женщины (57%), число сотрудников в 2018 году по сравнению с прошлыми годами – в возрасте от 25 до 35 лет больше (рис.4), исходя из чего в организации имеется потенциал долговременной работы работников при условии развития их кадрового потенциала.

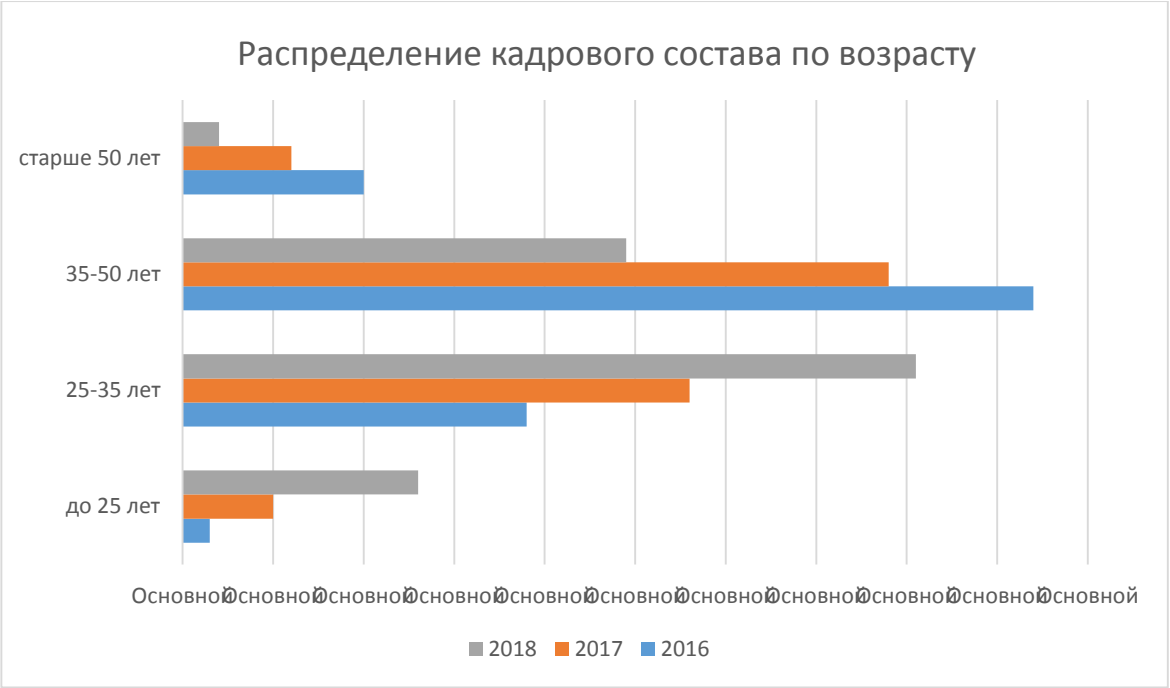

Рисунок 4 - Распределение кадрового состава по возрасту

Структура сотрудников по образованию приведена в таблице 8.

Таблица 8 - Структура сотрудников ГБУК «ЦБС ЮАО» в 2018 году по образованию, чел.

Сотрудники	Итого		Образование					
	Количество	в % к итогу	Общее среднее	в % к общему итогу	Средне-специальное	в % к общему итогу	Высшее	в % к к общему итогу
Мужчины	37	23	0	0	2	5	35	95
Женщины	123	76	0	0	13	10	110	90
Итого	160	100	0	0	15	9	145	91

Исходные данные для определения показателей движения персонала исследуемой организации приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Исходные данные для определения показателей движения персонала ГБУК «ЦБС ЮАО» за 2016-2018 годы, чел.

Показатели	2016	2017	2018
Наличие на начало года	12	13	14
Поступило	2	2	1
Выбыло	1	1	1
Наличие на конец года	13	14	14

Для оценки интенсивности движения персонала рассчитаны показатели общего оборота, оборота по выбытию, оборота по приему, постоянства кадров (таблица 10).

Таблица 10 - показатели общего оборота, оборота по выбытию, оборота по приему, постоянства кадров ГБУК «ЦБС ЮАО» за 2016-2018 годы, коэф

Коэффициенты	2016	2017	2018
общего оборота	0,24	0,22	0,14
оборота по выбытию	0,16	0,15	0,07
оборота по приему	0,08	0,07	0,07
постоянства кадров	0,72	0,74	0,86

Коэффициенты постоянства кадров растут в динамике, снижаются коэффициенты по выбытию, общего оборота, что свидетельствует о росте эффективности использования кадровых ресурсов.

Данные о текучести кадров приведены в таблице 14.

Таблица 14 - Текучесть кадров в ГБУК «ЦБС ЮАО» в 2018 году

Уволившиеся сотрудники	Итого		Возраст							
	Кол-во	в % к итогу	18-25 лет	в % к общему итогу	25-35 лет	в % к общему итогу	35-45 лет	в % к общему итогу	45 лет и выше	в % к общему итогу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Мужчины, из них имеющие	1	16,7	0	0	0	0	0	0	1	16,7
Общее среднее	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Средне-специальное	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Высшее	1	16,7	0	0	0	0	0	0	1	16,7
Женщины, из них имеющие	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Общее среднее	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Средне-специальное	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Высшее	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	1	16,7	0	0	0	0	0	0	1	16,7

Коэффициент текучести кадров снижается в динамике с 0,08 в 2016 году до 0,07 в 2018 году, что является знаком высокой лояльности сотрудников к работе в учреждении. Структура затрат на персонал и приведена в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ затрат на управленческий персонал в ГБУК «ЦБС ЮАО» в 2016-2018 годы

Показатели	Годы			
	2016	2017	2018	В среднем за 3 года
Экономичность аппарата управления:				
а) удельный вес затрат на управление в структуре производственных расходов, %	52	53	52	52,3
б) удельный вес расходов на оплату труда работников управления в общем ее фонде заработной платы,%	65	65,4	64,2	64,9

По данным таблицы виден рост затрат на аппарат управления исследуемой организации.

Производительность труда рассчитана по количеству сотрудников и количеству исходящих внешних и внутренних документов.

В 2016 году она составила 105,7 док/чел, в 2017 – 79,9 док/чел, в 2018 году – 106,7 док/чел, то есть демонстрирует рост за три последних года.

Кроме этого, будем ориентироваться на показатель вовлеченности молодежи в мероприятия, проводимые ГБУК «ЦБС ЮАО» (рисунок 1), который демонстрирует рост. Таким образом, считаем, что рост затрат на аппарат управления эффективен.

Сотрудники раз в три года проходят аттестацию в целях определения соответствия занимаемой должности. Мероприятие представляет собой проверку квалификации и служебной состоятельности гражданского служащего. Во время нее оцениваются: знания сотрудника; его профессиональные навыки; опыт и качество работы; эффективность деятельности; достижение поставленных задач и конкретных результатов и т. п. В результате проведенной аттестации можно сделать выводы о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности.

Следует отметить, что практика аттестации в ГБУК города Москвы «ЦБС ЮАО» требует корректировки, что связано с неточностями в компьютерной программе аттестации. Создание скоординированной системы оценки и аттестации персонала в ГБУК «ЦБС ЮАО» должно включить в себя некоторые конкретные шаги, или этапы.

Итак, с учетом того факта, что сотрудники являются их наиболее ценным активом, кадровая служба ГБУК «ЦБС ЮАО» должна признать ту важную роль, которую играют руководители и менеджеры, занимающиеся управлением этим активом, а также важную роль тех, кто выполняет важнейшие функции, затрагивающие всех сотрудников организации.

В целях обеспечения надлежащего управления кадровым потенциалом нами предложено использовать следующие целевые ориентиры:

1. Внедрение официальной системы планирования кадрового потенциала с учетом потребностей организации, ее задач, характера деятельности.

2. Предоставления возможности карьерного роста сотрудникам, которые лучше других справляются с работой и имеют соответствующее образование.

3. Рассмотрение денежного стимулирования сотрудников, систему премирования за выполнение и перевыполнение плана.

4. Предоставление сотрудникам, возможности для обучения и повышения квалификации.

Таким образом, стоит сказать, что Российская Федерация признает государственную культурную политику приоритетным видом своей деятельности. Формирование и реализация культурной политики в Российской Федерации осуществляется при тесном взаимодействии государства и общества. Основные функции работников государственных учреждений культуры обуславливаются целями учреждения культуры, а именно удовлетворением информационных, культурно-просветительских и творческих потребностей населения, обеспечением условий для сохранения, создания, распространения и освоения культурных ценностей, предоставлением культурных благ населению в различных формах и видах.

3. МЕРОРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ В ГБУК «ЦБС ЮАО»

3.1 Направления совершенствования управления в области культуры

Необходимость государственного регулирования культурной деятельности обусловлена высокой социальной значимостью культуры, ее возрастающим влиянием на экономику, образ жизни населения, его способность к трудовой деятельности, на социальную стабильность общества и в ряде случаев – на здоровье населения. В общем виде, государственное регулирование заключается в формировании организационных, правовых, финансовых и экономических условий деятельности организаций культуры, а также физических лиц, создающих культурные блага.

Историко-культурная, социально-демографическая, национальная, экономическая специфика субъектов РФ предполагает необходимость учета разнонаправленных и одновременно взаимозависимых тенденций функционирования отрасли, что обусловливает поиск эффективных способов и инструментов государственного регулирования и применение программноцелевого подхода. Одновременно с этим, государственное регулирование культурной сферы обусловлено неготовностью значительного числа объектов культуры осуществлять безубыточную работу, что вызывает необходимость выделять на их деятельность значительные объемы материальных и финансовых ресурсов. Государственное регулирование, его формы, применяемые методы и инструменты в значительной степени зависят от проводимой экономической политики, оценки роли и значения культуры как средства объединения общества в решении политических, экономических, социальных, этнических и иных аспектов жизнедеятельности.

Многообразие направлений в сфере культуры (театры, музеи, кинематография, библиотеки и т.п.) обусловливает целесообразность решения накопившихся проблем не изолированно, а на базе взаимодействия органов государственной власти и управления различных уровней, с привлечением общественных объединений и других субъектов культурной деятельности. Практическая реализация такого подхода возможна посредством применения программно-целевого метода.

Программно-целевое планирование следует понимать как деятельность, ориентированную на определение целей развития культуры, их увязку с приоритетами экономической политики и формирование комплекса мер, включая подготовку инвестиционных проектов и программных мероприятий (с указанием источников их финансирования), направленных на достижение предполагаемых результатов. С помощью инструментария программирования федеральные и региональные органы управления способны оказывать позитивное воздействие на пространственное развитие, на выравнивание возможностей для доступа населения к культурным благам и ценностям. Целевые программы выступают наиболее приемлемым средством практического осуществления инвестиционных проектов, способствуют консолидации совокупного объема финансовых ресурсов, поскольку в них концентрируются мероприятия по проектированию, размещению и строительству объектов культуры и социальной инфраструктуры.

Таким образом, внедрение современных методов бюджетирования, ориентированных на общественно значимые результаты, ставит организации культуры в равные условия с партнерами, участвующими в этом процессе, дает возможность увидеть и приоритеты, и слабые места в своей работе. Обеспечение взаимодействия различных форм, видов программно-целевой деятельности с прогнозированием, планированием, бюджетированием будет способствовать поддержанию общих

методологических основ и определенной организации, координации действий.

Следует подчеркнуть, что государственную поддержку отрасли целесообразно было бы направить на обеспечение широкого доступа к культурным ценностям, знаниям и информации, сохранение национальной самобытности культур народов России, а также на развитие профессионального искусства и народного творчества.

При таком подходе функционирование сферы культуры, обеспечит движение ценностей культуры, включая их освоение, сохранение, развитие и стимулирование, станет объектом административно-управленческого механизма, в форме целенаправленного взаимодействия всех сторон, каждая из которых выступает в роли субъекта и в роли объекта культуры одновременно. Современную управленческую философию необходимо создавать на принципах открытости культурной системы, перехода властных вертикальных связей в ее управлении на горизонтальные с усилием роли регионов как основных ее субъектов и ведущих координаторов культурных процессов. Это ключевое положение требует практической реализации. Право регионов и возможность выбора своей культурной стратегии в соответствии с социально-экономическими, природно-географическими, историко-культурными особенностями и ресурсами ведет к регионализации культурной политики, трактуемой как «подход к рассмотрению и решению экономических, социальных, политических, культурных и других проблем под углом зрения интересов и потребностей того или иного региона» [36].

Учитывая вышеобозначенные свойства культурной политики, можно дифференцировать перспективные направления деятельности:

- укрепление, сохранение и развитие всех форм культурного наследия, содействие повышению культурного потенциала;

- развитие системы эффективной взаимосвязи сферы, культуры со всеми сферами жизнедеятельности общества;

- совершенствование системы предоставления населению услуг культурно-досуговой сферы;

- содействие созданию условий для производства и расширения культурных благ;

- вовлечение различных социальных групп населения в разработку и реализацию культурной политики.

Реализация данных направлений, как на общероссийском уровне, так и на уровне регионов позволит решить проблемы управления сферой культуры и совершенствовать дальнейшее развитие социально-культурной сферы жизнедеятельности общества, что несомненно, положительно скажется и на экономическом развитии в целом и на уровне жизни населения. Резюмируя положения различных нормативных документов, можно сформулировать долгосрочные приоритеты развития отрасли. На взгляд авторов, основными целями политики в сфере культуры на перспективный период должны стать:

- объединение усилий по сохранению культурного наследия России, ее культурного потенциала, единого культурного пространства страны;

- консолидация различных источников инвестирования в сферу культуры и укрепление ее материально-технической базы;

- развитие потенциала информационно-коммуникационных технологий и обеспечение их внедрения в сферу культуры, завершение комплекса работ по информатизации отрасли:

- применение экономических механизмов, способствующих совершенствованию разнообразных форм культурной деятельности и расширению круга потребителей услуг культуры;

- разработка мер, направленных на повышение внимания к формированию человеческого капитала и развитию образования в сфере культуры и искусства;

- подготовка нормативной правовой базы и создание предпосылок для адаптации отрасли к рыночным условиям, обеспечение функционирования различных организационно-правовых форм учреждений культуры;

- проведение целенаправленной политики по обеспечению доступа различных групп граждан к культурному наследию и информационным ресурсам с учетом включения услуг культуры в состав потребительской корзины;

- активизация деятельности по интеграции отечественной культуры в мировой культурный процесс и информационное общество.

Реализация основных положений государственной политики в сфере культуры и активная деятельность федеральных и региональных органов управления открывают новые социальные и экономические перспективы, оказывают содействие дальнейшему развитию сферы культуры и образования, инфраструктурного комплекса исторических городов и поселений, позволяют создать новые возможности для развития туризма, будут способствовать трудоустройству местного населения, и, как следствие, общему улучшению качества окружающей среды и повышению уровня жизни.

Таким образом, для развития отраслей сферы культуры назрела необходимость в структурных и институциональных преобразованиях, а также в преобразованиях системы финансирования. Одним из важных направлений государственной политики в сфере культуры является создание условий для развития частного предпринимательства в сфере культуры посредством применения технологии социального заказа. Структура социального заказа позволит затронуть все основные направления сферы культуры, среди которых хотелось бы отметить музейное дело, кинематографию, музыкальное воспитание и т.д. В современных российских условиях со стороны государства при формировании эффективно функционирующего механизма управления

процессом инновационного развития в сфере культуры необходим комплексный подход. Данный подход должен способствовать взаимодействию субъектов хозяйствования сферы культуры, государственных органов управления на всех уровнях, банковских структур, индивидуальных и институциональных инвесторов, населения, фондов. В результате чего будет достигнуто увеличение конкурентоспособности сферы культуры, сформируются основы нового этапа инновационного развития культурной отрасли, а также ликвидируется общее научно-техническое отставание в сфере культуры.

Ключевыми положениями реформирования организационноуправленческих отношений региональной системы управления культурой должны быть:

а) четкое распределение полномочий и ответственности между федеральным, областным и муниципальным уровнями управления в сфере культуры;

б) построение отношений областного Управления культуры с муниципальными органами управления, отдельными субъектами культурной политики, на принципах социального партнерства;

в) развитие и укрепление "горизонтальных" связей, расширение межрайонного, межобластного и международного культурного обмена;

г) сохранение культурной инфраструктуры в селах и малых городах;

д) расширение социологических и маркетинговых исследований, фандрайзинга.

Итак, обобщая вышеизложенное можно сказать, что в управлении культурой, необходимо создать организационно-экономические, материально-технические, технологические условия для самоактуализации индивида, социальных групп, общностей в системе культурных институтов, учреждений и организаций на основе инновационных методов и внедрения в практику управленческих инноваций.

3.2 Мероприятия по совершенствованию управления в ГБОУ г. Москвы «ЦБС ЮАО»

Для реализации культурной политики в Государственном Бюджетном учреждении культуры «Центральной библиотечной системе Южного Административного округа», необходимо создание трех составляющих:

- муниципального заказа на производство социально значимых культурных благ;
- поддержки производства культурных благ, обеспечивающих реализацию культурной политики;
- партнерских отношений культуры и бизнеса.

Современным требованиям не отвечают организационные механизмы управления. На сегодняшний день нет научно обоснованных и отработанных моделей федерального, регионального, муниципального, ведомственно-отраслевого и внутри библиотечного управления, не определены новые функции для органов управления различных уровней, не установлены взаимоотношения между ними. Организационные механизмы более или менее отлажены применительно к управлению процессами функционирования, однако и в этой части обладают недостатками.

Деятельность учреждений культуры финансируется, в основном, за счет государственного и местного бюджетов - это основной источник. Однако, выделяемых средств для нормального функционирования этих учреждений недостаточно.[37] Повышению эффективности учреждений культуры способствовало бы:

- государственное стимулирование программ встречного финансирования («государство-бизнес») культурных мероприятий;

- установление зависимости заработной платы управленческого звена учреждений культуры от объемов привлеченных частных средств;

- введение в организационную структуру должностей менеджера по связям с общественностью и финансового менеджера;

- усовершенствование нормативов финансового обеспечения государственных заданий (в т.ч. разработка методик на региональном уровне);

- разработка методологических основ контроля качества выполнения учреждениями культуры государственных заданий. [18,26]

Следует отметить целенаправленность управления. Федеральные и региональные стандарты качества библиотечной деятельности не разработаны, социальный заказ к библиотечному делу не определен, поэтому цели библиотечной деятельности оказываются расплывчатыми и у библиотечных работников нет четких ориентиров, не разработаны многие нормативы обеспеченности библиотек необходимыми средствами и ресурсами. Если к тому же учесть несовершенство статистики и не отлаженность коммуникаций, что не позволяет иметь развернутую картину текущего состояния библиотечной системы и ее потребностей, станет очевидной необходимость изменения сегодняшнего положения.

Отрицательно действует и тот факт, что современные механизмы управления способны обеспечивать лишь запаздывающую реакцию, включаясь, когда ситуация обостряется настолько, что не принимать решение нельзя, т. е. они реализуют реактивный тип управления.

Запаздывание в принятии решений сегодня наиболее заметно при управлении обеспечивающими процессами, прежде всего программно-методического, кадрового и материально-технического обеспечения. Необходимо в перечень недостатков включить и низкую эффективность контроля за выполнением решений. [16,104] Контроль осуществляется по традиционной схеме, и в его схему попадают, как правило, лишь наиболее важные решения. Сегодня органы управления на всех уровнях плохо отслеживают, какая часть принимаемых решений остается невыполненной в полном объеме.

Тормозит процесс управления процессами функционирования и неотлаженность процедур горизонтальной координации, т. е. межведомственного взаимодействия органов управления.

Механизмы управления развитием библиотечной системы, в отличие от механизмов управления функционированием, сегодня находятся в стадии формирования. Здесь сказываются узость функций управления развитием, малый опыт и недостаточное владение управленческим персоналом методами, необходимыми для реализации этих функций.

С целью повышения качества и эффективности системы управления в сфере культуры предложена Программа мероприятий, которая сформирована с учетом ключевых проблем, к которым отнесены:

1. Повышение профессиональной компетентности муниципальных служащих в области культуры, обеспечение условий для их результативной профессиональной служебной деятельности.

2. Формирование направлений культурной политики, ориентированных на вовлечение целевых групп, а именно на организацию современных форм досуга детей, подростков и молодежи, семейного отдыха.

Управление развитием так же, как и управление функционированием, еще недостаточно целенаправленно и системно.

Управление без целей не бывает, без них оно лишается одного из важнейших своих компонентов — обратной связи. Но часто на практике действительные цели подменяются псевдоцелями. Формулировки типа "повысить уровень читательских потребностей", "создать условия для эффективного обслуживания читателей" и т. п. свидетельствуют об отсутствии четкого видения перспективы и ориентации на конкретные результаты. [24,167]

Совершенствование библиотечного управления невозможно без учета требований системного, комплексного подхода, вытекающих из неразрывности, целостности библиотечных систем и процессов. В этой проблеме три аспекта. [19,33]. Во-первых, совершенствование управления осуществляется на всех уровнях библиотеки: рабочем месте библиотекаря, в группе, секторе, отделе, библиотеке в целом. Совершенствование одного отдельного звена, на отдельном уровне неизбежно приводит к тому, что мы, имея возможность теоретически решить вопрос в данном звене, на данном уровне, не можем предугадать связи (отношения) с другими звеньями, уровнями библиотеки. Так, выбору рабочего места библиотекаря как объекта развития должно предшествовать изучение его с позиций группы, сектора, всего технологического процесса. Это объясняется тем, что рабочее место библиотекаря — лишь звено того или иного процесса, связанного с другими рабочими местами единством технологии, разделением и кооперацией труда, единством материально-технической базы. Кроме того, совершенствование организации труда на отдельных рабочих местах, как правило, приводит к "цепной" неуправляемой реакции. Когда попеременно то одна, то другая операция опережает другие в уровне организации, нарушаются пропорциональность библиотечных процессов, ритм всей многогранной деятельности библиотеки.

Дальнейшее развитие библиотечного дела ставит неотложные задачи по совершенствованию обще библиотечного законодательства, т. е. задачи разработки и последовательного использования обязательных нормативно-правовых актов, не только закрепляющих сложившиеся библиотечные отношения, но устанавливающих устойчивый и строгий порядок функционирования библиотечных систем разного уровня. В настоящее время библиотечное законодательство не систематизировано, оно состоит из большого числа ведомственных постановлений, положений, инструкций и других нормативных актов, изданных в разное время, на разной методологической основе, мало согласованных между собой.

Стоит отметить, что без внедрения современных технологий управления невозможно повысить эффективность функционирования отрасли и обеспечить качество услуг.

3.3 Ожидаемая эффективность предполагаемых мероприятий

Для определения эффективности реализации мероприятий программы применяются отраслевые показатели, отражающие состояние и динамику развития сети учреждений культуры:

Основными показателями эффективности являются:

- рост числа участников фестивалей и иных мероприятий в сфере культуры;

- рост количества посетителей музеев, выставок, театральных и концертных мероприятий, учреждений кинопроката;

- увеличение числа клубных формирований, включая форму культурнодосуговой и общественной самоорганизации;

- рост числа обращений к услугам сети публичных библиотек;

- увеличение числа молодежных проектов и творческих инициатив в сфере культуры, получивших поддержку на конкурсной основе. [23,31]

Итоговым результатом должно стать обеспечение устойчивого развития учреждений в сфере культуры, расширение социальных гарантий в сфере культуры.

Конечными результатами реализации мероприятий должны стать:

- по повышению эффективности музейно-выставочной деятельности;

- роста количества обращений к услугам сети публичных библиотек на 1 тыс. жителей в год до 5 471 единиц к 2021 году;

- рост количества посещений массово-зрелищных мероприятий и культурных программ общегородского, межрегионального и международного уровня до 26 300 тыс. человек к 2021 году;

- увеличение доли работников отрасли, проходящих обучение по программам профессионального обучения и дополнительного профессионального образования, до 22 процентов к 2021 году; [18,28]

- увеличение количества качественных ресурсов в сети «Интернет»;

- увеличение количества кинотеатральных экранов;

- увеличение к 2021 году среднего числа посещений киносеансов одним жителем в год;

- формирование к 2025 году правовых и отчасти налоговых условий для более активного развития благотворительности и меценатства.

Важнейшим условием обеспечения эффективности деятельности учреждений культуры является формирование условий для постепенного увеличения внебюджетных источников финансирования. Существующий мировой опыт, в том числе иностранных государств с развитой системой поддержки культуры из внебюджетных и иных альтернативных источников финансирования, свидетельствует, что многоканальная система финансирования может включать в себя следующие (дополнительные к существующим) элементы:

- нормативы бюджетного финансирования;
- общенациональная лотерея в области культуры;
- эффективная система налоговых преференций;
- институт бюджетных назначений;
- маркированные налоги;
- фонды целевого капитала (эндаумент-фонды) по видам культурной деятельности.[24,170]

Дифференцированные нормативы устанавливают в различных странах минимальные доли расходов на культуру в бюджетах всех уровней бюджетной системы государства для обеспечения, прежде всего, гарантий доступности для широких слоев населения культурных благ.

Общенациональная лотерея в области культуры - один из чрезвычайно распространенных в зарубежной практике механизмов привлечения в сферу культуры дополнительных негосударственных финансовых средств. [19,38] Отчисления от общенациональной лотереи позволяют реализовывать многие социальные, гуманитарные, инфраструктурные проекты в сфере культуры.

Создание эффективной системы стимулирования частной и корпоративной меценатской деятельности в иностранных государствах обеспечило значительную долю негосударственных инвестиций в общем объеме расходов на культуру. Мировая практика стимулирования меценатской деятельности базируется на системе налоговых преференций в отношении физических лиц, государственных и негосударственных организаций культуры, коммерческих организаций, занимающихся благотворительностью в сфере культуры. Это позволяет привлекать в сферу культуры частные и корпоративные инвестиции.

Институт бюджетных назначений также позволяет привлечь в сферу культуры дополнительные финансовые вложения через законодательное предоставление права каждому налогоплательщику по его выбору направлять в пределах от 1 до 2 процентов его подоходного налога на поддержку культуры.

Введение маркированных налогов предусматривает прямое направление в сферу культуры части отчислений от конкретных видов налогов и сборов, перечень которых устанавливается законодательством Российской Федерации. Согласно мировой практике в качестве таких налогов могут использоваться акцизы на алкогольную и табачную продукцию, доходы от тотализаторов и букмекерских контор и др. [37,150]

Создание фондов целевого капитала является перспективным направлением аккумулирования финансовых средств в целях долгосрочной поддержки сферы культуры. В ряде стран фонды целевого капитала (эндаумент-фонды) на федеральном и региональном уровнях часто аккумулируют поступления от института бюджетных назначений и маркированных налогов. [16,99]

Таким образом, стоит сказать, что внедрение эффективных управленческих механизмов и современных способов коммуникации, осуществление новых видов деятельности, работа с целевой аудиторией,

частичная или полная модернизация материально-технической базы позволяют преобразовать государственные учреждения культуры в популярные культурно-просветительские и культурно-досуговые центры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты проведенных при написании выпускной квалификационной работы исследований позволяют сделать теоретические и практические выводы, сформулировать пожелания (рекомендации) по совершенствованию системы управления учреждениями культуры на примере ГБУК г. Москвы «ЦБС ЮАО», которое является общедоступной библиотечно- информационной, культурно-просветительской и культурно-досуговой организацией, располагающей организованным фондом документов и предоставляющей их во временное пользование физическим и юридическим лицам:

1. Органы законодательной и исполнительной власти России при выработке и реализации государственной культурной политики должны учитывать мнение общественности.

2. Реализация реформы местного самоуправления должна осуществляться с учетом своеобразия местной культуры. У муниципалитетов появляются перспективы проводить самостоятельную культурную политику, учитывающую национальную специфику; осуществлять адресную поддержку учреждений культуры.

3. Эффективность системы социального управления учреждениями культуры выражает общую оценку, представляя собой единство экономической и социальной эффективности, количественных и качественных показателей, субъективных и объективных измерений. Подобное рассмотрение эффективности управления диктуется бюджетной реформой, которая подразумевает финансирование учреждений культуры по результатам деятельности.

4. Организационная культура, инструмент, который должен быть использован руководителем для достижения максимальной эффективности организации (социализации и адаптации работников, мотивации и повышения производительности их труда).

5. Деятельность учреждения культуры должна быть ориентирована на изучение и адаптацию к внешней среде (потребителю), как необходимое условие предоставления востребованного культурного продукта (услуги).

На основе исследования системы социального управления учреждениями культуры нами выдвинуты следующие практические рекомендации:

I. В области совершенствования нормативно правовой базы РФ:

Совету Федерации и Государственной Думе Федерального Собрания РФ рассмотреть возможность принятия новых Федеральных законов, внесения поправок к уже действующим законодательным актам («Основы законодательства Российской Федерации о культуре», «Об образовании», «О библиотечном деле», «О музейном фонде РФ и музеях в Российской Федерации», «О некоммерческих организациях»), в которых предусмотреть решение проблем совершенствования системы социального управления учреждениями культуры.

Предложить законодательной власти РФ разработать и принять:

1. Законы, постановления, приказы о поддержке творчества и творческой личности; обеспечении дополнительного образования для работников учреждений культуры; предоставлении социальных гарантий творческим работникам; стимулировании частной инициативы в отрасли; регулирования реализации государственной культурной политики.

2. Правительственное постановление об активизации деятельности органов местного самоуправления по реализации государственной культурной политики с учетом особенностей местной культуры.

3. Разработать «Национальный проект по культуре», предусматривающий поддержку учреждений культуры на основных направлениях деятельности.

II. В области совершенствования структуры органов власти и управления.

1. В органах исполнительной власти субъектов РФ и местного самоуправления создать постоянно действующие комиссии (комитеты, отделы) по изучению и поддержке общественных инициатив в отрасли с целью изучения потребностей, востребованности продукта, выявлению предложений по приоритетным направлениям деятельности, реализации государственной культурной политики.

2. В учреждениях культуры создать «Советы учреждений культуры», в состав которых ввести представителей администрации, сотрудников учреждений, посетителей.

3. Разработать «Положение о Совете учреждений культуры» и включить его в «Типовое положение об учреждении культуры».

III. В области теоретических разработок и научно-исследовательской работы:

Объединенными усилиями ученых гуманитарных кафедр вузов страны подготовить учебные, учебно-методические пособия, методические рекомендации по совершенствованию системы социального управления учреждениями культуры.

Провести диссертационные исследования по направлениям: Совершенствование деятельности структур системы государственного управления по регулированию выработки и реализации культурной политики; Совершенствование деятельности органов местного самоуправления по реализации самостоятельной культурной политики на подведомственной территории; Управление организационным развитием учреждений культуры и т.д.

Провести исследования в отрасли культуры по следующим направлениям: социально-психологические потребности пользователей учреждений культуры; кадровое обеспечение учреждений культуры; специфика развития отраслей культуры в различных регионах страны.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РФ [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения 20.11.2019).
2. ФЗ №3612-1 «Основы законодательства РФ о культуре» [Электронный ресурс]. – URL: https://17.arts.mos.ru/svedeniya-ob-obrazovatelnoy-organizatsii/docs/zakon-rf-ot-09.10.1992-n-3612_1.pdf (дата обращения 20.11.2019).
3. ФЗ «О некоммерческих организациях» [Электронный ресурс]. – URL: http://docs.cntd.ru/document/9015223 (дата обращения 20.11.2019).
4. Федеральная целевая программа «Сохранение и развитие культуры и искусства РФ [Электронный ресурс]. – URL: http://docs.cntd.ru/document/9025937 (дата обращения 20.11.2019).
5. «Развитие и сохранение культуры и искусства РФ» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения 20.11.2019).
6. О федеральной целевой программе "Культура России (2012-2018 годы)": Постановление Правительства РФ от 03.03.2012 №186 // Справочно-правовая система Консультант Плюс: [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 08.11.2019).]

7. Основы государственной культурной политики: [утв. Указом Президента РФ от 24.12.2014 № 808]. – Режим доступа: www.pravo.gov.ru (дата обращения: 25.11.2019)
8. Абанкина, Т.В. Оптимизация сети: технологии управления и модели финансирования организаций культуры в свете реформ бюджетного сектора// Справочник руководителя учреждения культуры. М. 2017. – 230 с.
9. Аверин А.Н. Механизмы социальной политики в современной России и некоторые результаты ее реализации // Социально-гуманитарные знания. 2012. № 2. С.99 – 113.
10. Алмакучуков К.М.,Мусатов Б.В. Продукты культуры как объекты рыночного оборота // Вестник КРСУ. - 2014. Том 14. - № 6. – С. 81-85.
11. Андреева, Г.М. Социальная психология: учеб пособие. М. 2017. – 150 с.
12. Андреева, Н.Е. Персонал-стратегия // Справочник руководителя учреждения культуры. М. 2015. – 300 с.
13. Астафьева О.Н. Культурная политика: теоретическое понятие и управленческая деятельность: лекции / О.Н. Астафьева. - М.: Изд-во РАГС, 2010.
14. Бабатов З.Б. Социально-экономические основы управления сферой культуры в современных условиях. Автореф. дис. … канд. эконом. наук. – Махачкала, 2011
15. Балакшин А. С. Методология исследования культурной политики // Вестник Нижегородского Университета им. Н.И. Лобачевского. – 2010. - № 4-20. – С. 195-199.
16. Бурков, В.И. Модели и методы управления организационными системами: учеб пособие / В.И. Бурков, В.А. Ириков. М. 2016. – 447 с.

17. Ваиблер, Ю.А. Модернизация гос.управления ориентация на клиентов // Государственная служба. Тенденции развития. Зарубежный опыт. Вып.17. М. 2016. – 240 с.
18. Вачугов, Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры / Д.Д. Вачугов, Н.А. Кислякова. М. 2016. – 45 с.
19. Волков, И.Г. О личном авторитете руководителя: учеб пособие. М. 2017. – 100 с.
20. Воронин, А.Г. Муниципальное хозяйствование и управление: учеб пособие. М. 2017. – 160 с.
21. Востряков Л.Е. Государственная культурная политика: от патерналистской к партнерской модели? // Управленческое консультирование. - 2011. - № 4. - С. 140–155.
22. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде. М. 2016. – С. 89-117.
23. Горушкина, С.Н. Управление культурными процессами. Муниципальная сеть учреждений культуры в условиях модернизации. М. 2017. Горушкина, С.Н. Муниципальная ЦБС: организация библиотечного обслуживания и деятельности библиотек в условиях реформирования местного самоуправления // Справочник руководителя учреждения культуры. М. 2018. – 226 с.
24. Горушкина, С.Н. Перспективы клубной сети. Методическое обеспечение преобразовательных процессов // Справочник руководителя учреждения культуры. М. 2015. – 210 с.
25. Гринченко К. А. Источники муниципального права Российской Федерации / под ред. С. Е. Чаннова. - М.: ДМК Пресс, 2015. – С.68.
26. Гринченко К. А. Источники муниципального права Российской Федерации / под ред. С. Е. Чаннова. - М.: ДМК Пресс, 2015. – С.68.

27. Дыкин, Н. Государство отдает часть полномочий: роль рынков и контрактов в перестройке государственной службы / Н. Дыкин, К. Уолш // Государственная служба. Тенденции развития. Зарубежный опыт. Вып. 17. М. 2015. – 200 с.
28. Дуликов, В.З. Критерии социально-культурной деятельности // М. 2017.
29. Дюркгейм, Э. О разделении общественного труда: Метод социологии. М. 2015. – 60 с. Ерофеев, А.Е. Инновационная деятельность библиотек // Справочник руководителя культуры. М. 2016. – 190 с.
30. Игнатьева, Е.Л. Перспективы развития сферы культуры в контексте реформ // Справочник руководителя учреждения культуры. М. 2017.
31. Игнатьева, Е.Л. Бюджетная реформа. Реструктуризация бюджетного сектора культуры // Справочник руководителя учреждения культуры. М. 2015. – 149 с.
32. Игнатьева, ЕЛ. Экономика культуры: учеб пособие. М. 2017. – 35 с.
33. Ионин, Л.Г. Социология культуры: учеб пособие. М. 2015.
34. Ежова, Л.С. Инновационные методы кадровой политики: технология разработки и реализации программы управления, развития и мотивации персонала
35. Ерасов, Б.С. Социальная культурология: учеб пособие. М. 2017. – 270 с.
36. Жильцов Е.Н. Экономика и управление социальной сферой: Учебник для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – С. 143.
37. Загладин, Н.В. Проблемы методологии изучения и адаптации зарубежного опыта управления и кадровой работы в условиях

реформирования России // Ежегодник 95: Государственная служба России. М. 2017. – 200 с.

38. Заруба А.А., Бревнова А.Г. Проблемы управления сферой культуры в муниципальном образовании // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Т. 2. № 6. 2010. С. 108 – 109.

39. Заславская, Т.И. Социетальная трансформация российского общества. М. 2016.

40. Мазур, И.И. Корпоративный менеджмент: учеб пособие. М. 2015. – 97 с.

41. Калякина, А.В. Проектные технологии в сфере культуры // Справочник руководителя учреждения культуры. М. 2017. – 150 с.

42. Лютенс, Ф. Организационное поведение: учеб пособие. М. 2016. – 568 с.

43. Карпухин О.Н. Культурная политика государства в условиях реформирования общества. - М, 1997.

44. Каменец А.В. Концептуальные основания государственной культурной политики, ориентированной на гражданское общество // Обсерватория культуры. – 2006. - № 6.

45. Мосягин Р.А. Государственная культурная политика в Российской Федерации и ее влияние на обеспечение военной безопасности страны. - М., 2010.

46. Наточий В.В. Культурная политика России: проблемы и перспективы. Уфа., 2001.

47. Основы государственной культурной политики. - www.bibliouao.ru

48. Паппэ, Я.Ш. Перестройка в сфере культуры: переход к новой парадигме социально-экономического управления / Я.Ш. Паппэ, С.В. Шишкин // Социальное проектирование в сфере культуры. М. 2017. – 280 с.

49. Рудич Л. И. Предпринимательская и инновационная деятельность в сфере культуры и искусства. Кемерово: Кемеровский государственный университет культуры и искусств, 2013. 209 с.
50. Савченко П.В. Экономика общественного сектора. М.: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015.
51. Тавокин Е.П. Социальная политика. М.: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015.
52. Турклиева А. Д. Актуальные вопросы управления сферой культуры //Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – №. 11-8. – С. 142.
53. Уляева Л.Ф. Управление развитием сферы культуры на региональном уровне (на примере Республики Башкортостан). – Уфа, 2012.
54. Флиер А.Я. О новой культурной политике России // Общественные науки и современность. - 2014. - № 5.
55. Хренов А.Е. Модели культурной политики: смена парадигм // Труды Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. 2013. Том 199.
56. Холостова Е.И. Социальная политика и социальная работа М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013;
57. https://uao.mos.ru/cultural-and-youth-policy/institution-department-of-culture-of-moscow/gbu-southern-administrative-district-of-moscow/sbic-of-moscow-cbs-1-in.php

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

ИНСТРУКЦИЯ

по охране и безопасности труда для специалиста Государственного бюджетного учреждения культуры города Москвы «Централизованная библиотечная система Южного Административного округа

Настоящая инструкция разработана в соответствии с действующим законодательством и нормативно-правовыми актами в области охраны труда и может быть дополнена иными дополнительными требованиями применительно к конкретной должности или виду выполняемой работы с учетом специфики трудовой деятельности в конкретной организации и используемых оборудования, инструментов и материалов. Проверку и пересмотр инструкций по охране труда для работников организует работодатель. Пересмотр инструкций должен производиться не реже одного раза в 5 лет.

1. Общие требования безопасности.

1.1. К самостоятельной работе в качестве специалиста государственного и муниципального управления допускаются лица, имеющие соответствующее образование и подготовку по специальности, обладающие теоретическими знаниями и профессиональными навыками в соответствии с требованиями действующих нормативно-правовых актов, не имеющие противопоказаний к работе по данной профессии (специальности) по состоянию здоровья, прошедшие в установленном порядке предварительный (при поступлении на работу) и периодический (во время трудовой деятельности) медицинские осмотры, прошедшие обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, вводный инструктаж по охране труда и инструктаж по охране труда на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда, при необходимости стажировку на рабочем месте. Проведение всех видов инструктажей должно регистрироваться в Журнале инструктажей с обязательными подписями получившего и

проводившего инструктаж. Повторные инструктажи по охране труда должны проводиться не реже одного раза в год.

1.2. Специалист государственного и муниципального управления обязан соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка, установленные режимы труда и отдыха; режим труда и отдыха инструктора-методиста определяется графиком его работы.

1.3. При осуществлении производственных действий в должности специалиста государственного и муниципального управления возможно воздействие на работающего следующих опасных и вредных факторов:

- нарушение остроты зрения при недостаточной освещённости рабочего места, а также зрительное утомление при длительной работе с документами и (или) с ПЭВМ;

- поражение электрическим током при прикосновении к токоведущим частям с нарушенной изоляцией или заземлением (при включении или выключении электроприборов и (или) освещения в помещениях;

- снижение иммунитета организма работающего от чрезмерно продолжительного (суммарно – свыше 4 ч. в сутки) воздействия электромагнитного излучения при работе на ПЭВМ (персональной электронно-вычислительной машине);

- снижение работоспособности и ухудшение общего самочувствия ввиду переутомления в связи с чрезмерными для данного индивида фактической продолжительностью рабочего времени и (или) интенсивностью протекания производственных действий;

- получение травм вследствие неосторожного обращения с канцелярскими принадлежностями либо ввиду использования их не по прямому назначению;

- получение физических и (или) психических травм в связи с незаконными действиями работников, учащихся (воспитанников), родителей (лиц, их заменяющих), иных лиц, вошедших в прямой контакт с экономистом для решения тех или иных вопросов производственного характера.

1.4. Лица, допустившие невыполнение или нарушение настоящей Инструкции, привлекаются к дисциплинарной ответственности и, при необходимости, подвергаются внеочередной проверке знаний норм и правил охраны труда.

2. Требования охраны труда перед началом работы.

2.1. Проверить исправность электроосвещения в кабинете.

2.2. Проверить работоспособность ПЭВМ, иных электроприборов, а также средств связи, находящихся в кабинете.

2.2. Проветрить помещение кабинета.

2.3. Проверить безопасность рабочего места на предмет стабильного положения и исправности мебели, стабильного положения находящихся в сгруппированном положении документов, а также проверить наличие в достаточном количестве и исправность канцелярских принадлежностей.

2.4. Уточнить план работы на день и, по возможности, распределить намеченное к исполнению равномерно по времени, с включением 15 мин отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объёме не менее 30 мин. для приёма пищи ориентировочно через 4-4,5 ч. слуха, памяти, внимания - вследствие ром для решения тех или иных вопросов производственного характера.

3. Требования охраны труда во время работы.

3.1. Соблюдать правила личной гигиены.

3.2. Исключить пользование неисправным электроосвещением, неработоспособными ПЭВМ, иными электроприборами, а также средствами связи, находящимися в кабинете.

3.3. Поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте, не загромождать его бумагами, книгами и т.п.

3.4. Соблюдать правила пожарной безопасности.

3.5. Действуя в соответствии с планом работы на день, стараться распределять намеченное к исполнению равномерно по времени, с

включением 15 мин. отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объёме не менее 30 мин. для приёма пищи.

4. Требования охраны труда в аварийных ситуациях.

4.1. При возникновении в рабочей зоне опасных условий труда (появление запаха гари и дыма, повышенное тепловыделение от оборудования, повышенный уровень шума при его работе, неисправность заземления, загорание материалов и оборудования, прекращение подачи электроэнергии, появление запаха газа и т.п.) немедленно прекратить работу, выключить оборудование, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, при необходимости вызвать представителей аварийной и (или) технической служб.

4.2. При пожаре, задымлении или загазованности помещения (появлении запаха газа) необходимо немедленно организовать эвакуацию людей из помещения в соответствии с утвержденным планом эвакуации.

4.3. При обнаружении загазованности помещения (запаха газа) следует немедленно приостановить работу, выключить электроприборы и электроинструменты, открыть окно или форточку, покинуть помещение, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, вызвать аварийную службу газового хозяйства.

4.4. В случае возгорания или пожара немедленно вызвать пожарную команду, проинформировать своего непосредственного или вышестоящего руководителя и приступить к ликвидации очага пожара имеющимися техническими средствами

Приложение Б

Физическая культура

Физическая культура на производстве – важный фактор повышения производительности труда.

Создание предпосылок к высокопроизводительному труду в Государственном бюджетном учреждении культуры города Москвы «Централизованная библиотечная система Южного Административного округа», предупреждение профессиональных заболеваний и травматизма на производстве способствует использование физической культуры для активной работы, отдыха и восстановления работоспособности в рабочее и свободное время.

В режиме труда и отдыха сотрудников Исполнительного комитета муниципального образования учтены такие факторы, как время официально разрешенных пауз во время работы. В качестве обязательной к применению меры в работе бухгалтера имеются две 10-минутные физкультурные паузы в течение рабочего дня. Помимо этого, согласно Гигиеническим требованиям к ПЭВМ и организации работы с ними (утверждены постановлением Минздрава России от 3 июня 2003 г. № 118) У людей, работающих за компьютером, должны быть законные перерывы общей длительностью до 90 мин в день в счет рабочего времени.

Приложение В

Культура делового общения на предприятии

В целях повышения деловой репутации Государственного бюджетного учреждения культуры города Москвы «Централизованная библиотечная система Южного Административного округа и его сотрудников, и формирования благоприятного климата в коллективе разработаны и используются следующие локальные нормативные документы:

- Кодекс деловой этики;
- Кодекс делового общения;
- Стратегия развитие предприятия;
- Ценности предприятия;
- Корпоративная социальная ответственность.