

**Политика  
в сфере культуры  
Наро-Фоминского муниципального района  
на 2016-2018 года**

**1. Общие положения**

**1.1. Цели создания «Политики в сфере культуры Наро-Фоминского муниципального района»**

Настоящая «Политика в сфере культуры Наро-Фоминского муниципального района» (далее Политика), разработана для повышения эффективности и результативности деятельности учреждений культуры и дополнительного образования сферы культуры Наро-Фоминского муниципального района в условиях бюджетирования, ориентированного на результат (БОР).

**1.2. Объекты, нормируемые Политикой**

Объектами, нормируемыми настоящей Политикой, являются:

- приоритетные цели, касающиеся культурной жизни населения Наро-Фоминского муниципального района;
- приоритетные цели системы культуры, обеспечивающие достижение целей, касающихся культурной жизни населения Наро-Фоминского муниципального района;
- мероприятия по достижению целей системы культуры.

**1.3. Пользователи Политики**

Пользователями настоящей Политики являются:

- Комитет по культуре, спорту и работе с молодежью Администрации Наро-Фоминского муниципального района;
- учреждения культуры Наро-Фоминского муниципального района.
- учреждения дополнительного образования сферы культуры Наро-Фоминского муниципального района;
- Управление по образованию Администрации Наро-Фоминского муниципального района.

**1.4. Ограничения применимости Политики**

Политика должна применяться с учетом следующих ограничений:

- настоящий документ должен пересматриваться раз в три года, либо по факту достижения поставленных целей или возникновения новых;
- в качестве приоритетных целей сферы культуры выбраны цели, касающиеся культурного уровня населения района.

**1.5. Ответственность за реализацию Политики**

Ответственность за реализацию Политики несет Руководитель Администрации Наро-Фоминского муниципального района, профильный заместитель Руководителя Администрации Наро-Фоминского муниципального района, Председатель Комитета по

культуре, спорту и работе с молодёжью Администрации Наро-Фоминского муниципального района, руководители учреждений культуры и дополнительного образования сферы культуры.

### **1.6. Механизм контроля за реализацией Политики**

Достижение целей Политики должно контролироваться с помощью системы сбалансированных показателей по достижению целей. Для достижения поставленных целей разработаны мероприятия, ход которых также должен контролироваться показателями.

Комитет по культуре, спорту и работе с молодёжью Администрации Наро-Фоминского муниципального района, учреждения культуры и дополнительного образования сферы культуры разрабатывают планы по реализации Политики.

Механизмом контроля за ходом реализации Политики являются ежеквартальные и ежегодные отчеты об исполнении планов по реализации Политики Комитета по культуре, спорту и работе с молодёжью Администрации Наро-Фоминского муниципального района, учреждений культуры и дополнительного образования сферы культуры.

Отчеты об исполнении планов по реализации Политики рассматриваются ответственными лицами за управление и контроль за реализацией Политики.

## **2. Политика в сфере культуры Наро-Фоминского муниципального района**

### **2.1. Цели сферы культуры Наро-Фоминского муниципального района на 2016-2018г.г.**

#### **2.1.1. Главные цели, касающиеся населения района, на 2016-2018г.г.**

Приоритетными целями Наро-Фоминского муниципального района на 2016-2018г.г. являются:

- (1) достижение в течение трех лет уровня охвата населения библиотечным обслуживанием в размере 30%, что позволит войти в ТОП-25 муниципальных районов Московской области по данному показателю.**

Для этого необходимо реализовать следующие подцели:

- повышение информированности населения о возможностях библиотек;
- повышение привлекательности библиотек для населения района;
- повышение доступности библиотек для населения района;
- повышение управляемости ЦМБ.

- (2) увеличение в течение трех лет числа экскурсионных посещений музея вдвое.**

Для этого необходимо реализовать следующие подцели:

- повышение информированности населения о возможностях музея;
- повышение привлекательности музейных ценностей и памятников для населения района;
- повышение доступности музейных ценностей и памятников для населения района;
- повышение управляемости музея.

- (3) увеличение в течение трех лет посещаемости Домов культуры на 50%.**

Для этого необходимо реализовать следующие подцели:

- повышение наполняемости залов Домов культуры на мероприятиях;
- повышение привлекательности кружков для населения.

- (4) увеличение в течение трех лет доли населения, участвующего в работе коллективов народного творчества до уровня 3,6%.**

Для этого необходимо реализовать следующие подцели:

- развитие любительских объединений и клубов по интересам на базе Домов культуры;
- повышение информированности населения о возможностях Домов культуры в творческой деятельности.

**(5) увеличение в течение трех лет охвата детей в возрасте 6-15 лет услугами дополнительного образования сферы культуры до 17% (т.е. рост ~20%), что позволит району по этому показателю попасть в ТОП-25 муниципальных районов Московской области.**

Для этого необходимо реализовать следующие подцели:

- повышение привлекательности услуг дополнительного образования;
- повышение доступности дополнительного образования;
- повышение качества знаний детей в учреждениях дополнительного образования.

**(6) увеличение разнообразия оказываемых услуг населению за счет создания в течение трех лет дополнительных 600 внебюджетных мест в учреждениях дополнительного образования.**

**(7) формирование «культурного лица» района.**

**2.1.2. Цели и мероприятия системы культуры, направленные на достижение целей, касающихся культурной жизни населения района, на 2016-2018гг.**

### **1. ФОРМИРОВАНИЕ «КУЛЬТУРНОГО ЛИЦА» РАЙОНА**

Необходимо провести комплекс мероприятий по культурному позиционированию Наро-Фоминского муниципального района как для населения Московской области, так и для населения района. Результатом должен стать узнаваемый «культурный брэнд» района. Наличие «культурного лица» района повышает местный патриотизм, косвенно способствует формированию активной гражданской позиции населения, снижению оттока молодежи.

Необходимо позиционировать Наро-Фоминский район именно как район воинской славы, связывающий славное воинское прошлое жителей и настоящее.

### **2. ПОВЫШЕНИЕ ПОСЕЩАЕМОСТИ БИБЛИОТЕК**

Основная цель – увеличение в течение трех лет показателя района по охвату населения библиотечным обслуживанием до 30%, это позволит Наро-Фоминскому району войти в ТОП-25 муниципальных образований по данному показателю.

Для достижения цели необходимо реализовать следующие мероприятия:

#### **2.1. Повышение информированности населения о возможностях библиотек**

Для привлечения населения к посещению библиотек необходимо бороться со сформированными в конце 90-ых, начале 2000 годов стереотипами о состоянии библиотек и библиотечного фонда. Для этого необходимо реализовать:

- обеспечение рекламы возможностей библиотек в местах их расположения;
  - размещение вывесок библиотек в поселениях;
  - создание и размещение тематических стендов для информации об услугах, выполняемых библиотекой;
- обеспечение рекламы возможностей библиотек в сети Интернет;
  - размещение на сайтах образовательных учреждений баннеров с рекламой сайта ЦМБ и ее мероприятий;
  - размещение новостей и рекламы мероприятий библиотек на сайте Комитета по культуре, спорту и работе с молодежью;
  - размещение новостей и рекламы мероприятий библиотек на сайтах поселений;
  - размещение новостей и рекламы мероприятий библиотек в соцсетях и на городских форумах.

## **2.2. Повышение привлекательности библиотек для населения района**

На привлекательность библиотек отрицательно влияет некомфортная среда в библиотеках, связанная с недостаточным объемом помещений, низким качеством и значительной давностью ремонта, недостаточным количеством мебели и ее высоким износом, отсутствием центрального отопления. Соответственно, Комитетом по культуре, спорту и работе с молодежью должна быть сформирована и реализована целевая программа по ремонту, повышению и выравниванию оснащённости библиотек.

Для сохранения охвата населения библиотечным обслуживанием необходимо переопределение социальной роли и места библиотек, пересмотра оказываемых услуг, их дифференциации по возрастам получателей услуг.

Для достижения данной цели должны быть выполнены следующие мероприятия:

- повышение комфортности библиотек:
  - формирование паспортов оснащённости библиотек;
  - формирование единой базы оснащённости библиотек;
  - формирование планов ремонта и оснащения библиотек;
- расширение набора услуг библиотек:
  - обеспечение доступа в сеть Интернет на базе библиотек;
  - обучение работы в сети Интернет (для пожилых людей), работы с «гаджетами»;
  - услуги по использованию копировального и печатного оборудования;
  - организация работы клубов по интересам с дальнейшим возможным дополнением к основным направлениям работы библиотеки;
  - организация мастер-классов по интересам.

## **2.3. Повышение доступности библиотек для населения района**

Для повышения временной доступности библиотек необходимо пересмотреть и оптимизировать в интересах населения графики их работы. Акцент изменения графиков работы должен быть на возможности трудоспособного населения получить библиотечные услуги во внерабочее время – т.е. в послерабочее время и в выходные дни.

Второе направление повышения доступности библиотечных услуг – предоставление возможности получать их удаленно, через сеть Интернет.

Для реализации данного мероприятия должны быть выполнены следующие действия:

- изменение времени работы библиотек;
- обеспечение доступа к услугам библиотек через сеть Интернет:
  - обеспечение доступа к библиотечным фондам через сеть Интернет;
  - обеспечение возможности получать книги в электронном виде;
  - обеспечение возможности делать заказы на литературу через сеть Интернет;
  - обеспечение возможности заказать доставку книг на дом.

## **2.4. Повышение управляемости ЦМБ**

Необходимо выровнять нагрузку между подразделениями библиотеки и стоимость человеко-часа посещения – на данный момент имеются диспропорции, которые частично являются следствием неравномерной интенсивности посещений, а частично – сложившейся практикой. Для выполнения данного мероприятия необходимо:

- выравнивание нагрузки на подразделения библиотеки;
- внесение книжного фонда библиотеки в электронный каталог;
- перевод читательской картотеки в электронный вид.

## **3. ПОВЫШЕНИЕ ПОСЕЩАЕМОСТИ МУЗЕЯ И ПАМЯТНИКОВ**

Музейные экспонаты и музеи выполняют образовательную функцию, формируют культурный уровень населения. Влияние музеев больше всего проявляется на этапах становления личности. Соответственно, основной целевой группой для музеев должны являться дети и молодежь. Помимо этого, музеи выполняют воспитательную функцию.

Памятники, ансамбли и достопримечательные места выполняют практически те же функции, что и музеи. В течение трех лет необходимо вдвое увеличить количество экскурсионных посещений музея, а также обеспечить ежегодные выездные экспозиции музея в каждом поселении района. Для достижения цели необходимо провести следующие мероприятия:

### **3.1. Повышение информированности населения о возможностях музея**

Для повышения информированности населения о возможностях музея необходима публикация информации о наиболее интересных музейных объектах и проводимых мероприятиях в СМИ. Для этого необходимо реализовать следующие мероприятия:

- заключение соглашения с АНО «Районная газета» и Еженедельной Газетой «Центр города – Наро-Фоминск» о еженедельных публикациях;
- публикация электронного каталога музейного фонда в сети Интернет:
  - проведение отбора объектов из электронного каталога музейного фонда;
  - определение мест размещения информации о наиболее интересных музейных объектах (сайт музея, сайт Комитета и др.);
  - размещение информации о наиболее интересных музейных объектах из электронного каталога;
  - издание функциональных буклетов с информацией о памятниках и музейных экспозициях;
- формирование электронной карты и описаний памятников и объектов культурного наследия;
- размещение описаний на официальных сайтах района, поселений района, музея, Комитета.

### **3.2. Повышение привлекательности музейных ценностей и памятников для населения района**

Действующая музейная экспозиция не менялась уже 20 лет, в связи с чем она потеряла привлекательность для населения. Необходимо построить новую музейную экспозицию. Новая экспозиция должна обеспечить всплеск интереса со стороны населения.

С учетом значительного количества памятников и объектов культурного наследия на территории Наро-Фоминского района, а также ограниченности ресурсов района необходимо определить приоритетные для посещения населением объекты. Те из них, которые на данный момент непригодны либо неподготовлены к показу, однако представляют высокий культурный интерес, должны быть включены в программу по подготовке объектов к показу.

Необходимо провести следующие мероприятия:

- построение новой музейной экспозиции:
  - приобретение и установка нового музейного инвентаря;
  - приобретение новых экспонатов для насыщения экспозиции;
  - введение в экспозицию муляжей орденов и медалей;
  - введение в экспозицию подставок из современных материалов для демонстрации предметов коллекции «Оружие, снаряжение»;
  - замена фотографий, ксерокопий документов, изготовление этикетажа;
  - изготовление диорамы «Разрушенный Наро-Фоминск, прорыв танка КВ1 лейтенанта Хетагурова» и включение ее в экспозиционный пояс;
  - приобретение и монтаж электрооборудования (электропроводки, светильников, установка подсветки);
  - приобретение современного демонстрационного оборудования – мультимедийных установок;
- подготовка памятников и объектов культурного наследия к посещению:
  - реставрация памятников и объектов культурного наследия;
  - обеспечение удобного доступа к памятникам и объектам культурного наследия (дорожки, скамейки);

- обеспечение подсветки памятников и объектов культурного наследия;
- установка информационных указателей;
- установка информационных стендов;
- установка урн и скамеек;
- организация уборки территории.

### **3.3. Повышение доступности музейных ценностей и памятников для населения района**

Для повышения территориальной доступности музейных услуг и ценностей для населения района необходимо создать выездные экспозиции Наро-Фоминского музея в поселениях, поскольку сейчас половина населения района, не живущая в Наро-Фоминске, территориально ограничена в доступе к музейным ценностям.

Для достижения цели необходима:

- организация выездных экспозиций музея на территории района:
  - разработка плана размещения выездных экспозиций;
  - согласование графика и мест размещения экспозиций с главами поселений и руководителями учреждений, в которых будут размещаться экспозиции;
  - организация охраны;
  - обеспечение страховок (в случае использования оригиналов);
  - организация перевозки экспонатов и выставочного оборудования (витрин, стендов, освещения и т.п.);
  - организация получения разрешений (в случае использования оригиналов);
  - покупка необходимого выставочного оборудования.
- повышение представленности и ротации культурных ценностей в музейных экспозициях;
- увеличение времени работы музея:
  - обеспечение работы музея в воскресные дни – каждое второе воскресенье месяца сделать рабочим днем;
  - обеспечение работы музея во внерабочее время для населения – сделать график работы 2 дня в неделю с 10 до 20 часов.
- организация систематического использования музея в образовательных целях:
  - выяснение образовательных потребностей школ и подготовка в соответствии с потребностями экспозиций и услуг, направленных на проведение уроков истории;
  - разработка и заключение соглашения с УПО о систематических посещениях музея школьниками (с планами-графиками по школам, по классам).
- актуализация экскурсионного потенциала военных музеев района:
  - разработка и подписание соглашения между администрацией района и руководством дивизий, на территориях которых расположены музеи, о сотрудничестве в сфере культуры;
  - разработка и согласование механизмов обеспечения упрощенного организованного доступа в музеи, как минимум, для организованных групп;
  - включение музеев в экскурсионные маршруты - Формирование соглашения об экономическом взаимодействии и ценовой политике музеев района.

### **3.4. Повышение управляемости музея**

Необходимо создание электронного каталога предметов музейного фонда. Каталог позволит снизить трудоемкость работ при формировании новых экспозиций, выставок, при учете и формировании отчетности. Также электронный каталог позволит повысить информированность населения о возможностях музея – за счет обеспечения возможности удаленного просмотра предметов основного фонда, виртуальных экскурсий и т.п.

Формирование полноценного каталога более чем на 24 тысячи музейных объектов – многолетняя задача. Однако использовать каталог необходимо еще на стадии его

формирования. Из этого следует, что каталогизацию надо проводить не в алфавитном порядке, а отдавать приоритет по внесению в каталог наиболее интересным с точки зрения населения предметам. Поэтому необходима подготовительная работа по определению таких приоритетов.

Для решения различных управленческих задач необходимо иметь актуальную информацию о находящихся на территории района памятниках и объектах культурного наследия. Для этого требуется провести их паспортизацию.

Для достижения данной цели необходимо провести следующие мероприятия:

- формирование электронного каталога музейного фонда
  - выбор и покупка программного продукта для создания электронного каталога;
  - покупка профессионального фотооборудования для фотографирования экспонатов;
  - обучение сотрудников музея работе с программным обеспечением и фотооборудованием;
  - планирование работы по формированию электронного каталога и ее учет в муниципальном задании музея;
  - определение приоритетных групп музейных объектов для внесения в электронный каталог;
  - внесение музейных объектов в электронный каталог.
- паспортизация памятников и объектов культурного наследия:
  - разработка шаблона паспорта объекта;
  - разработка базы данных паспортов;
  - формирование плана паспортизации;
  - организация волонтеров;
  - выезд на объекты и заполнение паспортов.

#### **4. ПОВЫШЕНИЕ ПОСЕЩАЕМОСТИ ДОМОВ КУЛЬТУРЫ**

Дома культуры выполняют функцию обеспечения социально-культурного досуга населения. Основная задача ДК – занятие социально-свободного времени населения. Досуг выступает как фактор становления и развития личности, усвоения ею культурных и духовных ценностей, а ДК является одним из институтов социализации.

В настоящий момент на территории района ведется реконструкция двух ДК (МАУК «Городской Дворец культуры «Созвездие» в г. Наро-Фоминске и МАУК «Дворец культуры «Тамань» в п. Калининцев). Также в 2017 году запланировано строительство Дома культуры в д. Устье (с.п. Волченковское). Это позволит значительно увеличить охват населения услугами учреждений культуры клубного типа.

В течение трех лет необходимо увеличить посещаемость ДК на 50% и увеличить долю населения, участвующего в работе коллективов народного творчества до уровня 3,6%.

Для достижения поставленной цели необходимо реализовать следующие мероприятия:

##### **4.1. Повышение наполняемости залов ДК на мероприятиях**

Необходимо создать систему онлайн-бронирования билетов, чтобы у покупателей была возможность выбора через сайт ДК необходимого мероприятия, выбора желаемых мест из оставшихся свободных мест в зале, с указанием стоимости билета, а также их бронирование на определенное время для возможности последующего выкупа.

С целью упрощения для населения процедуры приобретения билетов, необходимо увеличить количество точек распространения билетов (сегодня она одна – касса ДК).

Необходимо создать систему выявления и анализа спроса населения на культурные мероприятия ДК. Основной механизм – это анкетирование населения.

Для достижения цели требуется провести следующие действия:

- создание системы онлайн-бронирования и покупки билетов:

- выбор и покупка программного обеспечения для онлайн-бронирования и онлайн-покупки билетов;
  - внедрение системы онлайн-бронирования и онлайн-покупки билетов;
  - обучение кассиров работе с системой онлайн-бронирования и онлайн-покупки билетов.
- расширение покрытия территории точками распространения билетов:
- организация платной услуги по доставке билетов;
  - организация возможности покупки билетов в кассах иных муниципальных учреждений – других учреждений культуры и спорта;
  - организация пунктов самовывоза билетов через торговые сети с большим территориальным покрытием.
- создание механизмов систематического анкетирования для выявления спроса населения:
- формирование перечня приоритетных мероприятий и включение их в план работы по приглашению артистов и коллективов;
  - создание народного театра на базе ДК «Звезда»;
  - повышение привлекательности кружков для населения;
  - поиск и приглашение руководителей кружков «с именем»;
  - стимулирование руководителей кружков за результат.

#### **4.2. Повышение доли населения, участвующего в работе коллективов народного творчества**

Увеличение занятости населения в творческом труде определяется привлекательностью участия в художественных коллективах и их доступностью. При этом, реализация данной цели приводит к развитию народного творчества, определяет творческое самоопределение и самобытность населения.

Одной из отличительных особенностей данного направления культуры и его преимуществом является возможность развития народного творчества практически в любом населенном пункте, а не «точечное» обеспечение культурными услугами в крупных населенных пунктах (как по многим другим услугам культуры).

Первоочередными мероприятиями, направленными на увеличение занятости населения в творческом труде, являются повышение информированности населения о возможностях ДК в творческой деятельности и повышение количества художественных коллективов и численности участников коллективов. Возможна реализация проекта «творческого инкубатора», который даст возможность развиваться новым экспериментальным студиям и творческим объединениям.

Для достижения цели необходимо выполнить следующие мероприятия:

- повышение информированности населения о возможностях ДК в творческой деятельности:
  - реклама в СМИ народно-художественных коллективов (НХК);
  - реклама НХК в учебных заведениях;
  - реклама НХК в других учреждениях культуры (музее, библиотеках, учреждениях дополнительного образования).
- увеличение количества участников художественных коллективов:
  - увеличение количества коллективов;
  - увеличение наполняемости коллективов.

#### **4.3. Перенос выставочного зала в вестибюль ДК**

Перенос выставочного зала в вестибюль повысит доступность и просматриваемость выставочных объектов. Для этого необходимо приобрести ряд антивандального выставочного оборудования для размещения выставочных объектов (это могут быть витрины, защитные экраны, подсветка и т.п.). Кроме того, важным эффектом будет высвобождение площади ~100 кв.м., занимаемой выставочным залом в настоящий момент.

Эта площадь будет задействована в работе кружков. Для реализации данного мероприятия необходимы:

- разработка проекта переноса выставочного зала в вестибюль;
- закупка необходимого антивандального выставочного оборудования для переноса выставочного зала;
- оформление выставочного зала в вестибюле.

## **5. ПОВЫШЕНИЕ ПОСЕЩАЕМОСТИ ПАРКОВ**

На сегодня в районе имеется значительное количество скверов, парков, пешеходных зон и т.п. Однако эффективность использования их, как объектов социальной инфраструктуры, невелика, пока она не измеряется и не оценивается. Основная цель создания единого управления парками – кратное повышение посещаемости парков населением. Для этого необходимо решить задачу привлечения населения в парки посредством повышения безопасности парков, комфортности парков, территориальной и временной доступности парков, расширения досуговых возможностей парков, расширения привлекательности парков для различных возрастных категорий и т.д.

Для обеспечения достижения данной цели необходимо выполнить следующие мероприятия по построению системы управления парками – системы, которая будет обеспечивать функционирование и развитие парков района:

### **5.1. Создание системы управления парками района**

Для управления парками района создано Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Дирекция управления парками Наро-Фоминского района» (далее – Дирекция).

Такая правовая форма выбрана потому, что позволяет на этапе реконструкции парков оперативно решать задачи заключения контрактов. Для реализации мероприятия необходимо:

- определение юридической формы системы управления парками района;
- определение функций системы управления парками района;
- определение объектов управления для системы управления парками района.

### **5.2. Определение принципов развития и финансирования парков**

Парковые территории в городе Наро-Фоминске предлагается развивать с использованием концепции «растущего парка». Эта концепция состоит в том, чтобы на первом этапе заложить такой инфраструктурный «скелет», который с одной стороны позволил бы их сразу активно эксплуатировать, а с другой – развивать их по мере появления финансовых средств у района, а также по мере роста интереса инвесторов.

Первым парком, который будет развиваться в соответствии с указанной концепцией, станет Центральный парк города Наро-Фоминска. Развитие этого парка разделено на несколько этапов (количество этапов будет увеличиваться по мере увеличения территории парка). Первым этапом развития парка станет увеличение протяженности пешеходных маршрутов до 3000 м. Это позволит привлечь в парк существенно больше жителей города и района, и, как следствие, увеличит инвестиционную привлекательность объекта.

Инфраструктурным «скелетом» парка будут являться основные дороги. Потенциальные объекты инвестиций будут располагаться на ключевых пересечениях маршрутов движения таким образом, чтобы создать между объектами свободную зону для тихого отдыха.

Ключевые дороги позволят увеличить функциональность парковых зон: катание на роликовых коньках, самокатах, велосипедах, пешеходные прогулки.

С точки зрения развития парков прообразом предлагаемой схемы является подход государства к строительству экономических и технико-внедренческих зон. Этот подход подразумевает строительство инфраструктуры (дорог, коммуникаций, социальных объектов) за государственный счет, на которой затем размещаются предприятия, финансируемые частными инвесторами.

По аналогии, на первом этапе предполагается использовать муниципальные и привлеченные целевые областные средства для проектирования и строительства базовой парковой инфраструктуры.

На втором этапе развития парков предполагается развитие самокупаемых парковых объектов, создаваемых за счет средств частных инвесторов. Помимо развлекательных объектов (аттракционов, батуты, тиров и т.п.) это могут быть досуговые объекты в виде кафе, передвижных торговых пунктов, и т.п.

Для реализации мероприятия необходимо:

- разработка концепции «растущего парка»;
- определение принципов финансирования развития парков.

### **5.3. Определение потребностей района в парковых объектах**

Каждый парк рассматривается как комплексный культурно-спортивный объект. Поэтому он должен быть функционально встроен в культурные и физкультурно-оздоровительные процессы района. Исходя из этого, планируется размещение определенных парковых объектов с точки зрения их привлекательности, потребности населения в них, их мощности. Определение потребностей района в парковых объектах должно осуществляться в несколько шагов:

- расчет потребности района в парковых объектах;
- расчет мощности парковых объектов;
- расчет стоимости строительства и использования парковых объектов;
- расчет экономической и социальной эффективности парковых объектов.

## **6. ПОВЫШЕНИЕ ОХВАТА НАСЕЛЕНИЯ УСЛУГАМИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ**

Увеличение доли населения, вовлеченного в получение дополнительного образования в сфере культуры и искусства, во многом зависит от привлекательности и доступности дополнительного образования, а также от качества дополнительного образования.

Сегодня в районе ведется строительство двух новых зданий учреждений дополнительного образования (Хореографической школы в городе Наро-Фоминске и Школы искусств в п. Калининце). Это позволит увеличить охват населения данными услугами.

Для достижения цели необходимо достижение следующих подцелей:

### **6.1. Повышение привлекательности услуг дополнительного образования**

На сегодняшний день заинтересованность населения в получении дополнительного образования неравномерна. В возрастной группе от 6 до 18 лет спрос, как минимум, не ниже предложения. Основная цель – формирование и повышение спроса в новых возрастных группах (младше 6 лет и старше 18 лет). Для этих групп существует нереализованная возможность предоставлять платные услуги дополнительного образования.

Для реализации данной цели необходимы следующие мероприятия:

- формирование новых услуг дополнительного образования:
  - исследование существующих потребностей населения в дополнительном образовании в сфере культуры и искусства (опросы, анкетирование и т.п.);
  - разработка образовательных программ и учебных материалов для работы с новыми возрастными группами (младше 6 лет, старше 18 лет);
  - создание образовательных программ и учебных материалов для занятий совместных (смешанных) групп детей и родителей;
  - подготовка персонала для работы с новыми возрастными группами (младше 6 лет, старше 18 лет).
- демонстрация результатов получения дополнительного образования:

- проведение кампаний по демонстрации результативности деятельности учреждений дополнительного образования;
- проведение показательных выставок работ людей, получающих дополнительное образование;
- проведение конкурсов талантов среди взрослого населения.

## **6.2. Повышение доступности дополнительного образования**

В соответствии с законодательством услуги дополнительного образования для детей могут оказываться до 20 часов дня. Однако, для оказания услуг взрослому населению таких ограничений нет. Необходимо провести анализ экономической эффективности изменения графиков работы учреждений дополнительного образования. После чего, в случае экономической целесообразности, изменить графики работы учреждений.

В настоящее время идет строительство двух зданий для учреждений допобразования на территории Наро-Фоминского района: строительство здания для Школы искусств в п. Калининц (на 230 мест) и строительство здания для Хореографической школы (на 380 мест). Необходимо завершить строительство этих объектов, что должно снизить локальный дефицит мощностей в п. Калининц, а также повысить качество образовательного процесса в г. Наро-Фоминск.

Для достижения цели необходимо выполнить следующие мероприятия:

- изменение графика работы учреждений дополнительного образования:
  - определение и анализ временных возможностей населения;
  - проведение анализа экономической эффективности различных вариантов изменения времени работы учреждений дополнительного образования;
  - организация времени работы определенных учреждений в отдельные дни до 22 часов для оказания платных услуг дополнительного образования взрослому населению;
  - организация времени работы определенных учреждений в отдельные воскресные дни для оказания платных услуг дополнительного образования.
- строительство учреждений дополнительного образования:
  - строительство здания для Школы искусств №6 в п. Калининц (на 230 мест);
  - строительство здания для Хореографической школы (на 380 мест).
- заключение соглашения с УПО об использовании площадей СОШ учреждениями культуры.

## **6.3. Повышение качества знаний детей в учреждениях дополнительного образования**

Первым важным элементом повышения качества дополнительного образования является организация конкуренции учреждений. Для этого необходимо развивать работу по организации конкурсов педагогов, конкурсов учащихся, олимпиад для учащихся по теоретическим предметам (таким как сольфеджио).

Анализ результатов конкурсов не дает полного представления об общем уровне образования в учреждениях. Поэтому вторым важным элементом повышения качества дополнительного образования является формирование системы независимого контроля качества образования.

Данная система прежде всего должна работать на переводных экзаменах, зачетах, академических концертах, контрольных уроках. Т.е. на данных мероприятиях выборочно должны присутствовать педагоги, методисты из других учебных заведений, в том числе из ЦШИ «Гармония». На переводных экзаменах независимая экзаменационная комиссия должна присутствовать обязательно. По итогам данных мероприятий должны проводиться анализ и рассмотрение их результатов на совете директоров учреждений. Итоги контроля также должны учитываться в создаваемой системе внутрирайонного рейтингования учреждений дополнительного образования.

Важнейшим элементом повышения качества образования является разработка системы рейтингования учреждений дополнительного образования, по аналогии с общим образованием.

При формировании рейтинга должны быть учтены как абсолютные результаты учреждений, так и их динамика. Это позволит оценить качество управления учреждениями. На основании результатов рейтинга могут приниматься решения о дополнительном стимулировании учреждений за достигнутые результаты. Разрабатываемая методика рейтингования должна будет фиксировать используемые показатели для рейтингования, периодичность рейтингования, весовые значения показателей рейтингования, формулы расчета и пр. Положение о рейтинговании должно фиксировать не только методику рейтингования, но также и исполнителя, процедуру рейтингования.

Учреждения дополнительного образования имеют высокий износ учебных пособий и музыкальных инструментов (местами износ превышает 90%). Кроме того, имеется серьезное недооснащение высокоэффективным оборудованием – интерактивными досками, мультимедийными установками. Все эти факторы косвенно влияют на образовательный уровень учреждений. Соответственно, Комитетом по культуре, спорту и работе с молодежью должна быть сформирована и реализована целевая программа по повышению и выравниванию оснащённости учреждений дополнительного образования.

Для достижения данной цели необходимы следующие мероприятия:

- формирование системы конкуренции учреждений дополнительного образования:
  - анализ эффективности действующих конкурсов и олимпиад;
  - анализ степени участия учащихся и педагогов в конкурсах и олимпиадах;
  - разработка мер по повышению охвата учащихся и педагогов конкурсами и олимпиадами;
  - при необходимости, организация новых конкурсов и олимпиад;
  - утверждение ежегодного плана / календаря проведения внутрирайонных конкурсов и олимпиад и участия во внешних конкурсах и олимпиадах.
- формирование системы независимого контроля качества дополнительного образования:
  - разработка механизмов независимого контроля качества дополнительного образования;
  - разработка положения о системе независимого контроля качества дополнительного образования (какие мероприятия, участники, периодичность, процедуры);
  - внесение изменений в положения об учреждениях, в должностные инструкции.
- формирование системы рейтингования учреждений дополнительного образования:
  - разработка принципов рейтингования учреждений дополнительного образования;
  - утверждение методики рейтингования учреждений дополнительного образования;
  - утверждение положения о рейтинговании учреждений дополнительного образования;
  - разработка и актуализация базы данных для сбора исходных статистических данных для рейтингования.
- повышение обеспеченности учреждений учебными пособиями, инструментами:
  - формирование паспортов оснащенности учреждений дополнительного образования;
  - формирование единой базы оснащенности учреждений дополнительного образования;
  - формирование планов развития дополнительного образования.

## **7. ПОВЫШЕНИЕ УПРАВЛЯЕМОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРОЙ**

Действующая система управления культурой получена в результате многолетнего «складывания», как результат различных преобразований, реформ. В результате таких изменений она не полностью соответствует потребностям населения.

Главный приоритет – это решение проблем организационного управления, восстановление управляемости за счет приведения системы управления в соответствие управленческим задачам. Необходимо восстановить наблюдаемость сферы культуры, расширить функционал системы управления.

Для этого необходимо реализовать следующие подцели:

### **7.1. Формирование единого информационного пространства сферы культуры**

Необходимо разработать и создать сайт Комитета по культуре, спорту и работе с молодежью. Сайт является механизмом реализации ряда мероприятий политики в сфере культуры: это и механизм получения обратной связи от населения, и механизм повышения информированности населения о возможностях учреждений района, и механизм распространения социально-полезной информации.

### **7.2. Внедрение систем стимулирования, ориентированных на результат**

Для успешного внедрения однородных систем стимулирования, ориентированных на результат, в учреждениях сферы культуры необходимо разработать две типовые системы стимулирования (для учреждений дополнительного образования и для учреждений культуры), которые учреждения возьмут за основу и конкретизируют с учетом своей специфики.

### **7.3. Заполнение и ведение единой базы данных учащихся в аспекте обучения в учреждениях культуры**

В образовательной политике Наро-Фоминского района есть мероприятие по созданию единой базы данных учащихся района. От учреждений дополнительного образования в сфере культуры после создания такой базы силами УПО потребуется наполнение данной базы информацией и ее дальнейшее ведение. Для реализации мероприятия необходимы:

- включение в функционал учреждений дополнительного образования сферы культуры и Комитета функции по ведению и использованию единой базы данных учащихся;
- обучение персонала учреждений дополнительного образования сферы культуры и Комитета работе с единой базой данных учащихся.

### **7.4. Формирование циклограмм годового цикла работы сферы культуры**

Для снижения загрузки учреждений оперативными задачами, а также для повышения качества планирования муниципального задания и бюджетирования учреждений необходимо детальное планирование взаимодействия в течение годового цикла Комитета по культуре, спорту и работе с молодежью и учреждений культуры и дополнительного образования сферы культуры. Механизмом повышения качества планирования и бюджетирования является разработка циклограммы – годовой программы действий и взаимодействия субъектов сферы культуры (учреждений культуры и Комитета по культуре, спорту и работе с молодежью).

Для реализации мероприятия необходимы:

- формирование плана-циклограммы для учреждений дополнительного образования сферы культуры;
- формирование плана-циклограммы для ЦМБ;
- формирование плана-циклограммы для музея;
- формирование плана-циклограммы для Комитета;
- формирование сводного плана-циклограммы для всей системы культуры района.

## **7.5. Разработка политики развития услуг дополнительного образования в сфере культуры**

Необходимо определить политику развития услуг дополнительного образования в сфере культуры, которая должна закрепить:

- механизмы удовлетворения имеющегося неудовлетворенного спроса населения;
- механизмы удовлетворения спроса на услуги дополнительного образования со стороны взрослого населения;
- целевую номенклатуру услуг допобразования;
- принципы ценообразования платных услуг допобразования.

## **8. ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ**

На ближайшие три года ставится задача повышения экономической эффективности деятельности учреждений культуры. Для достижения данной цели необходимо реализовать следующие мероприятия:

### **8.1. Создание условий для развития платных услуг в сфере культуры**

Для реализации мероприятия необходимо провести следующие действия:

- исключение расходования полученных от платных услуг средств на муниципальные статьи затрат;
- упрощение методики ценообразования платных услуг учреждений культуры;
- упрощение порядка согласования платных услуг учредителем.

### **8.2. Повышение экономической эффективности музея**

Для достижения цели необходимо провести следующие мероприятия:

- организация торговли сувенирной продукцией района;
- изменение ценовой политики музея;
- формирование системы стимулирования на оказание дополнительных услуг.

### **8.3. Повышение экономической эффективности учреждений дополнительного образования сферы культуры**

Для достижения поставленной цели необходимо провести следующие действия:

- создание внебюджетных мест для детей в учреждениях допобразования;
- создание внебюджетных мест для взрослого населения в учреждениях допобразования;
- оптимизация схемы отношений при оказании платных услуг допобразования, для повышения финансовой доступности дополнительных услуг для населения.

### **8.4. Повышение экономической эффективности ДК**

Для повышения экономической эффективности ДК необходимо решить проблему недозагруженности персонала ДК в течение двух месяцев в летний период времени. Для реализации данного мероприятия необходимы следующие действия:

- организация летнего творческого лагеря для детей на базе ДК;
- подготовка кадров для оказания и развития платных услуг.

## **9. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ БЮДЖЕТНЫХ ЗАТРАТ**

На ближайшие три года ставится задача повышения эффективности затрат – отношения процентного изменения позиции района в областном рейтинге «Качество и доступность услуг в сфере культуры» к процентному изменению бюджета сферы культуры района.

Для повышения эффективности и результативности бюджетных затрат необходимо реализовать следующие мероприятия:

## **9.1. Повышение качества бюджетирования и финансирования**

Политика бюджетирования и финансирования сферы культуры должна быть закреплена локальным нормативным правовым актом. Политика должна урегулировать следующие ключевые моменты:

- принципы бюджетирования и финансирования сферы культуры;
- тактика перехода на бюджетирование, ориентированное на результат;
- меры по повышению качества бюджетного планирования в сфере культуры;
- меры по контролю эффективности и результативности бюджетных затрат;
- меры по повышению бюджетной дисциплины в сфере культуры.

## **9.2. Нормативное и методическое урегулирование формирования муниципального задания (МЗ)**

Требуется нормативно урегулировать порядок формирования и пересмотра муниципального задания через изменение Положения о формировании и утверждении муниципального задания – добавить раздел, регламентирующий порядок и сроки разработки МЗ, согласования, утверждения и пересмотра.

Это решение позволит:

- избежать ситуации снижения объема финансирования учреждения уже после утверждения нормативов стоимости при сохранении объема муниципального задания;
- более взвешенно принимать решения о сокращении расходов, с определением ответственности за снижение результата при изменении расходов бюджета;
- избежать ситуации снижения качества оказываемых услуг;
- избежать ситуации снижения достоверности предоставляемой информации об объемах оказанных услуг.

Важная задача системы культуры – повышение экономической эффективности бюджетных затрат. Один из важнейших механизмов повышения эффективности – повышение точности планирования и бюджетирования. Этот механизм можно реализовать, используя при планировании и бюджетировании не усредненные стоимости усредненных услуг учреждений, а конкретизированные.

При планировании муниципального задания необходимо нормативно закрепить процедуру определения требований к качеству услуг и вводить адекватные, измеримые и достижимые показатели качества оказываемых услуг.

Для перехода на бюджетирование, ориентированное на результат цели и мероприятия учреждений на год могут быть закреплены в рамках муниципальных заданий – для чего требуется изменение форматов МЗ. Новый раздел МЗ должен иметь структуру, позволяющую вносить цели, мероприятия, плановые (на квартал, полугодие или год) и целевые (на 3 года) значения показателей. Также в МЗ должны быть зафиксированы критические показатели – значения которых не должны быть ухудшены при достижении целей.

Необходимо разработать и нормативно закрепить систему санкций за невыполнение муниципального задания. На сегодня отслеживание выполнения муниципального задания происходит только исходя из задачи контроля финансовых затрат. При каждом выявленном план-фактном отклонении происходит выяснение причин отклонения, критичность определяется экспертным путем, то есть носит субъективный характер.

Для реализации цели необходимо провести следующие мероприятия:

- дополнение Положения о МЗ порядком разработки, утверждения и пересмотра МЗ;
- дифференциация различных услуг при формировании МЗ:
  - декомпозиция областного перечня услуг на составляющие;
  - планирование для каждой услуги нижнего уровня объема ее оказания в муниципальном задании;
  - расчет нормативов стоимости для каждой услуги нижнего уровня.

- формирование требований к качеству оказываемых услуг в МЗ;
- внесение мероприятий Политики в сфере культуры в МЗ;
- разработка и нормативное закрепление механизма санкций за невыполнение МЗ:
  - разработка критериев критичности отклонений фактического исполнения задания от планового
  - разработка раздела в Положении о МЗ с описанием санкций и механизма их применения в соответствии со степенью отклонения факта исполнения МЗ от плана.

### **9.3. Нормативное и методическое урегулирование формирования бюджета**

Необходимо изменить нормативный правовой документ, закрепляющий методики расчета нормативов стоимости предоставления муниципальных услуг для учреждений культуры и дополнительного образования сферы культуры. Данная методика должна учитывать следующие решения:

- решение о дифференциации услуг – на каждую подуслугу должен быть соответствующий раздел методики;
- решение о принципах разнесения различных затрат по объектам учреждений;
- решение о зависимости тарифа от доли муниципального заказа в общем временном бюджете учреждения.

Наличие таких методик позволит:

- проверить корректность расчета норматива;
- корректно отслеживать динамику изменения нормативов;
- корректно сопоставлять учреждения между собой;
- уйти от практики использования усредненных нормативов;
- контролировать закладку в норматив расходов на необходимые хозяйственные нужды, благоустройство территорий, обслуживание инженерных систем.

Также требуется разработать и утвердить Методику формирования плана ФХД, бюджетную роспись и нормативно урегулировать Порядок формирования бюджетной сметы.

Для достижения цели следует провести следующие действия:

- разработка и утверждение методик расчета нормативов стоимости услуг;
- разработка и утверждение методики формирования плана ФХД;
- разработка и утверждение порядка составления Бюджетной росписи;
- разработка и утверждение порядка формирования бюджетной сметы.

### **9.4. Повышение энерго- и теплоэффективности зданий учреждений культуры**

Необходимо разработать политику тепло- и энергосбережения по всей системе учреждений, которая определит:

- основные направления и мероприятия тепло- и энергосбережения (приведение в порядок отопительных систем, обеспечение возможности регулировать уровень отопления, замена старого остекления, утепление фасадов и т.д.);
- основные организационные мероприятия (внедрение системы стимулирования тепло- и энергосбережения; формирование достоверных паспортов, характеризующих состояние объектов; привлечение энергосервисных компаний; и т.д.);
- целевые уровни экономии по каждому направлению;
- источники финансирования мероприятий (в случае необходимости);
- приоритеты реализации мероприятий;
- сроки реализации мероприятий.

Наиболее эффективным механизмом стимулирования снижения тепло- и энергозатрат является прямая привязка стимулирующей премии к объему экономии.

- Для достижения поставленной цели необходимы:
- разработка политики тепло- и энергосбережения по всей системе учреждений культуры;
  - разработка и утверждение системы стимулирования тепло- и энергосбережения.

## **10. ПОВЫШЕНИЕ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ КВАЛИФИЦИРОВАННЫМИ КАДРАМИ**

Формально существующий кадровый резерв в сфере культуры не удовлетворяет возникающим кадровым потребностям и не является объектом управления. Необходимо пересмотреть принципы формирования кадрового резерва и обеспечить систематическую работу по повышению его качества. Для достижения цели необходимо реализовать следующие мероприятия:

### **10.1. Разработка и утверждение кадровой политики в сфере культуры**

Для формирования образа желаемого кадрового состава в сфере культуры и описания путей перехода к нему необходимо сформулировать кадровую политику в культуре. В ней должны быть зафиксированы основные желаемые параметры кадрового состава. Политика должна формироваться на три года, а через три года должна быть пересмотрена с учетом достигнутых результатов.

Наличие политики позволит создавать и реализовывать целевые кадровые программы по привлечению, подготовке и переподготовке персонала, по изменению системы управления персоналом. Наличие кадровой политики и целевых значений показателей позволит оценить эффективность деятельности в данном направлении Комитета по культуре, спорту и работе с молодежью, директоров учреждений.

### **10.2. Снижение текучести персонала**

Одна из составляющих текучести – выход работников на пенсию. Однако, часть таких работников является практически незаменимой («золотой кадровый фонд»), поскольку они осуществляют функции наставников, являются высококвалифицированными работниками с высокой эффективностью и результативностью, а также авторитетом среди населения и коллег. Поэтому существует необходимость в их выявлении и реализации в отношении них политики по удержанию. Такая политика должна осуществляться централизованным образом, с помощью системы стимулирования, включающей в себя как монетарные, так и немонетарные стимулы.

На сегодняшний день повышение квалификации кадров ориентировано на занимаемую де-факто должность. В случае кадрового резерва ориентация подготовки должна быть на потенциальные должности, в резерве которых и находятся работники. Для достижения данной цели необходимо реализовать мероприятия:

- создание «золотого кадрового фонда»;
- создание и подготовка кадрового резерва.

### **10.3. Повышение качества персонала**

Под скрытым кадровым дефицитом понимается ситуация, в которой формально должность занята, формальным требованиям работник удовлетворяет, однако результат работы оставляет желать лучшего. Это может проявляться в низких результатах учеников в учреждениях дополнительного образования, в жалобах родителей и т.п. Т.е. имеется ситуация, когда требуется замена работника. Однако реализовать такую замену обычно непросто даже в случае наличия более достойного кандидата. Уволить работника только за низкую результативность не позволяет законодательство. Тем важнее для повышения качества персонала отслеживать ситуацию с наличием скрытого кадрового дефицита и разработать механизмы его регулирования.

Для реализации кадровой политики в сфере культуры необходима ежегодная разработка Плана обучения руководителей учреждений культуры, состава кадрового резерва на руководящие должности и руководителей подразделений Комитета по культуре, спорту и

работе с молодежью. Также необходима ежегодная разработка Плана обучения педагогов учреждений дополнительного образования. Для достижения цели необходимо:

- снижение скрытого кадрового дефицита;
- подготовка управленческих кадров сферы культуры;
- подготовка педагогических кадров сферы культуры.

#### **10.4. Автоматизация кадровых функций Комитета и учреждений**

Для восстановления управления персоналом необходимо провести автоматизацию основных кадровых функций Комитета по культуре, спорту и работе с молодежью, а также подведомственных учреждений. Для этого необходимо:

- подготовка нормативного обеспечения проекта;
- формирование перечня кадровых функций и отчетности, подлежащих автоматизации;
- выбор программного продукта по управлению персоналом;
- обучение персонала Комитета и учреждений работе в автоматизированной системе управления персоналом.