

- В то же самое время, слишком большое количество KPI может создать информационную перегрузку, поэтому внедряя тот или иной показатель, необходимо дать ответ на десять простых вопросов, что позволит адекватно оценить, нужен ли подобный показатель и не окажет ли он демотиивирующее действие:
- действительно ли мы измеряем то, что задумали измерить; пример – многие маркетологи полагают, что одним из показателей успешности продукта является количество вернувшихся клиентов, вполне возможно они правы, но стоит ли измерять этот показатель, если вы монополист на данном рынке и клиенты в любом случае, даже если им не нравится обслуживание или сам продукт, вынуждены будут вернуться;
- измеряем ли мы только то, что мы собирались измерить; плохо определенный показатель будет подвержен влиянию других, смежных факторов; пример – уровень продаж существующим клиентам может подвергаться влиянию как запуска продажи нового продукта, так и непосредственно уровню удержания клиента;
- действительно ли мы измеряем то, что следует измерять; может быть, это и красивый показатель, но как он может улучшить бизнес;
- дает ли измерение один и тот же результат вне зависимости от того кто и когда проводит измерения? Иными словами, не подвержен ли показатель естественному влиянию; пример – показатель «скорость доставки» будет отличным, если заказ назначен к доставке ночью, когда нет пробок, и просто ужасным, если доставка назначена по тому же адресу, но в час пик;
- легко ли получить данные и легко ли их обработать и понять; пример – нет смысла проводить широкомасштабный опрос клиентов, если можно сделать выборки по фокус-группам;
- нет ли двусмысленности в толковании результатов; к чему устанавливать показатель, если его значение можно истолковать случайно или по иным соображениям разным образом? В этом случае по такому показателю всегда будет много споров, но мало реальных действий;
- и что дальше, если после получения значения показателя никто не предпринимает никаких действий, не стоит вводить такой показатель – только отвлечете ресурсы от выполнения непосредственных задач;
- успеем ли мы среагировать и исправить положение при получении значения KPI; если значение будет получено гораздо позже того времени, когда ещё что-то можно исправить, зачем тратить на это время и силы;
- сколько стоит получение показателя; если на получение значения показателя отвлекаются силы всей компании на целый рабочий день, может дешевле его вообще не рассчитывать;
- на что вдохновляет стремление достичь показателя; не приведет ли желание отдельного подразделения достичь назначенного показателя к ухудшению показателей других отделов и фирмы в целом.

Отсюда следует практический вывод: нельзя внедрять только один показатель эффективности. Показатели должны составлять сбалансированную систему. Ни один показатель не должен быть преобладающим, т.е. его вес в сбалансированной системе не должен быть более 15% от среднего значения веса показателя системы.

УДК 303.722

## **РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ С ЦЕЛЬЮ РОСТА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО УРОВНЯ В РЕГИОНЕ**

*Асп. Шатилов В.А.*

*Ивановский государственный политехнический университет*

Одним из приоритетных направлений государственной политики декларируется обеспечение равенства возможностей доступа к ценностям культуры и культурной деятельности. Качество и объемы культурных благ непосредственно связаны с финансовой стороной деятельности организаций культуры, и именно эти процессы, обеспечивающие работу культурного сектора, являются объектом современных реформ, влияющим на уровень социального развития территорий.

Нами проанализированы предложения ученых по различным моделям финансирования культурного сектора (табл. 1). Центральный критерий в основе данных классификаций – соотношение частного (спонсорского или коммерческого) и государственного финансирования.

До недавнего времени финансовая политика российского государства в отношении учреждений культуры строилась по принципу «полное государственное обеспечение и максимум контроля». Такая политика тяготела к «германской» модели или модели «государство-«архитектор». В СССР на развитие культуры влияла идеологическая составляющая – применялась модель «государство-«инженер».

Современное развитие демонстрирует эффективность модели «государство-«вдохновитель», но ее успешное применение требует соответствующей благоприятной институциональной структуры – не только формальной, что можно достичь путем принятия законов, но и неформальной – наличие ценностных установок в обществе на региональном уровне, направленность официальных властей на диалог с культурной сферой.

Таблица 1

**Классификация моделей финансирования организаций культуры**  
[1, С. 42; 4; 5]

Автор	Модели финансирования			
Э. Валь-Зигер	англо-американская (основа – частные вклады и собственные доходы организаций культуры)		германская (основа – государственные ассигнования)	
А.И. Глаголев	англо-американская (основа – частные вклады и собственные доходы организаций культуры)	германская (основа – средства местного бюджета)	романская (основа – средства государственного и местного бюджета)	
Г.Х. Шартран и К. Мак-Кафи	государство – «вдохновитель» (США) (государство стимулирует общество вкладывать средства в культуру)	государство – «патрон» (Великобритания) (государство выделяет средства на развитие культуры, которые распределяют независимые от правительства посреднические организации)	государство – «архитектор» (Франция) (решение о раз- мере и объектах финансирования культуры принимают государственные органы, распространена адресная поддержка)	государство – «инженер» (КНДР, КНР) (культура финансируется государством и подчинена целям государственной идеологии)

Основная масса организаций, функционирующих в сфере культуры в современной России, относится к государственному муниципальному сектору. Деятельность таких учреждений культуры финансируется, как правило, за счет государственного и местного бюджетов – это основной источник. Несмотря на то, что выделяемых государством средств для нормального функционирования этих учреждений недостаточно, в масштабах всей страны речь идет о довольно значительных объемах финансирования, что ставит вопрос об обеспечении эффективности государственных расходов на культуру и искусство.

В 2015 г. государственное финансирование культуры увеличится на 10% и составит чуть больше 82 миллиардов рублей против 74,5 в 2014 г., но при этом существенно – на 60% – сократятся расходы на капитальное строительство, реставрацию и ремонт. Масштабную государственную поддержку на федеральном уровне в 2015 г. получают культурные объекты имеющие Международную или Всероссийскую категорию значимости (по Ивановской области объекты в городах Плёс, Палех, Холуй, Юрьевец) и позволяющие снизить напряженность в сфере безработицы [2, С. 11].

Механизм государственного финансирования учреждений культуры сейчас претерпевает серьезные изменения. Федеральный закон от 08.05.2013 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» установил новую систему управления, в том числе для учреждений культуры, включающую три альтернативы: автономное, бюджетное (нового типа), казенное учреждение. Их сравнение проведено в табл. 2.

Федеральные бюджетные учреждения начали работать по новому закону с 1 января 2014 года, региональные учреждения перешли на эту систему с 01.06.14 года.

До принятия данного закона учреждения культуры в России получали финансовые средства из бюджета по принципу сметного финансирования. Следует сказать, что сметное финансирование не дает учреждениям культуры достаточной свободы и мобильности в расходовании средств. Такой механизм предполагает предоставление полного отчета перед органами власти и выделение строго определенных сумм по каждой статье расходов. У учреждений культуры остается возможность зарабатывать, но все доходы, полученные от собственной деятельности, хранятся в региональном отделении Казначейства, и чтобы их израсходовать, необходимо преодолеть значительные бюрократические барьеры.

Существующее положение должен был изменить Федеральный закон от 03.11.08. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях», который предоставил возможность государственным (муниципальным) учреждениям переходить на автономную форму управления. Но за 6 лет действия данного закона на автономное управление перешли только 4 федеральных учреждения [2]. На наш взгляд, в этом случае можно говорить о наличии нескольких причин такой ситуации:

1. Законодательные сложности перехода к новой организационной форме, связанные с непроработанностью законодательства.
2. Существование прочно закрепившихся у руководства учреждений культуры стереотипов о большей степени государственной поддержке и ответственности в отношении бюджетных учреждений по сравнению с автономными.
3. Боязнь или неумение работать с рынком.
4. Нежелание уходить от традиционных принципов руководства.
5. Модель автономного учреждения представляется нам наиболее прогрессивной, отвечающей современным реалиям, позволяющей вести диалог с бизнесом и реализовывать механизмы частно-государственного партнерства. Если принять во внимание европейский опыт, то можно констатировать, что от полного прямого государственного финансирования культурного сектора в большинстве стран уже отказались.

Таблица 2

Сравнительный анализ новых моделей организации учреждений культуры

Критерий сравнения/Модель	Автономное учреждение	Бюджетное учреждение нового типа	Казенное учреждение
1. Финансирование	Субсидии на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием услуг		На основании сметы соответствующего бюджета
2. Распоряжение доходами от деятельности	Вправе осуществлять приносящую доходы деятельность, полученные доходы поступают в самостоятельное распоряжение учреждения		Может осуществлять приносящую доходы деятельность, доходы поступают в бюджет
3. Государственное (муниципальное) задание	Задание формирует и утверждает соответствующий орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя		
4. Аукционы и тендеры	Выбор поставщика работ и услуг для нужд учреждения руководством самого учреждения	Определение поставщика путем размещения государственного (муниципального) заказа на выполнение работ, оказание услуг	
5. Целевая направленность деятельности	Ориентация на получение дохода от предпринимательской деятельности		Нет стимулов для предпринимательской деятельности
6. Оплата труда	Есть возможность учета дополнительных доходов в зарплате		Базовый оклад
7. Приоритеты выбора модели организации	Крупнейшие, достаточно известные учреждения культуры, имеющие возможность получить значительный дополнительный доход	Региональные учреждения культуры, собственные доходы которых незначительны	Учреждения культуры, не имеющие возможности получать какие-либо дополнительные доходы

Одной из наиболее сложных областей новой реформы является разработка методологии расчета стоимости оказания услуг учреждениями культуры. Кроме того, открытым остается вопрос о контроле качества оказания услуги учреждениями культуры. На данный момент нами разрабатывается методологическая база для определения качества оказания услуг[5]. Количественными параметрами представляются посещаемость выставок, заполняемость залов, качественными – удовлетворенность потребителей по их оценкам, ценными здесь также могли бы стать внешние экспертные оценки.

Вывод

На наш взгляд, повышению эффективности финансового менеджмента учреждений культуры в России способствовало бы:

- государственное стимулирование программ встречного финансирования («государство-бизнес») культурных мероприятий со стороны бизнеса и меценатство;
- установление зависимости заработной платы управленческого звена учреждений культуры от объемов привлеченных частных средств;
- введение в организационную структуру крупных учреждений культуры должностей пиар-менеджера или финансового менеджера;
- усовершенствование нормативов финансового обеспечения культурно-досугового учреждения (в том числе по методике на региональном уровне);
- применение разработанных методологических основ контроля качества выполнения услуг учреждениями культуры

Выполнение данных мероприятий предполагает комплексный характер и, на наш взгляд, позволит создать эффективную модель финансового менеджмента.

Список использованных источников

1. Поспелова Н. Государственное финансирование культуры в 2015 году увеличится на 10% [Текст] // Независимая газета, 30 ноября 2014.
2. Химич О. Культура на троих // Московский комсомолец, 02.06.14[Электронный ресурс] // <http://www.mk.ru/culture/article/2014/06/01/502267-kultura-na-troih.html>.
3. Chartrand H.H. Funding the Fine Arts: An International Political Economic Assessment // Nordic Theatre Studies Vol. 14, 2014. [Электронный ресурс] // <http://artmarkets.files.wordpress.com/2010/09/chartrand.pdf>.
4. Wahl-Zieger E. The Performing Arts and the Market: Anglo-American and German Approaches to Theatre and Orchestra in Market Economics // Economic Policy for the Arts. (Camb., Mass. 2013).
5. Шатилов В.А., Беляев Е.В. "Методические рекомендации по оценке эффективности деятельности учреждений культуры-досугового типа субъектов Российской Федерации" – Иваново, ИВГПУ, МЦБФ, - 2013 год. – 20с.