**Источники финансирования учреждений культуры и культурных программ. Технология планирования**

Контрольная работа по предмету «Экономика и менеджмент»

Выполнила студентка группы 4 Б Данилина Евгения Сергеевна

Самарское училище культуры, Заочное отделение

Самара 2005

**Источники финансирования учреждений культуры и культурных программ**

Мировой опыт финансирования, поддержки и развития сферы культуры показал, что существует три основных типа экономики культуры в зависимости от механизма ее финансирования:

«Романский» тип (например, в Италии, Испании, во Франции), когда культура финансируется преимущественно централизованно, за счет государственных средств. Так, в Италии финансирование культурных акций и искусства могут осуществлять только правительственные организации или частные лица, пользующиеся доверием государства.

«Германский» тип, характерный для ФРГ и стран Скандинавии. В этом случае центральными властями оказывается только патерналистическая поддержка, а государственное финансирование осуществляется преимущественно из местных бюджетов и через независимые структуры и фонды.

«Англо-американский» тип: государство выступает лишь вдохновителем и патроном определенных направлений, а финансирование осуществляется за счет привлечения частного капитала, в том числе за счет налоговых льгот.

В самом общем виде возможные источники финансирования деятельности в сфере культуры можно представить в виде схемы (см. рис. 1).

Подавляющее большинство учреждений культуры не имеют своих собственных источников дохода, либо их уровень невысок и его недостаточно для покрытия всех необходимых расходов. Поэтому они или полностью финансируются из государственного бюджета (по уровню принадлежности учреждения: федерального, субъекта Федерации или местного), или получают из него средства, необходимые для покрытия части затрат. В этом случае имеет место финансирование по смете текущих затрат. До 1989 г. подобной дотацией и ограничивалось бюджетное финансирование. Речь шла о простой раздаче денег по подведомственным учреждениям культуры по нормативам в зависимости от их категории и типа. С 1989 г. ситуация несколько изменилась в связи с введением программного принципа финансирования. Аналогия бюджетной дотации сохранилась в виде минимальных гарантий поддержания материально технической базы и хозяйственного содержания учреждений культуры. Речь идет о таких статьях, как заработная плата штатных работников, расходы на тепло, электроэнергию и другие «защищенные» статьи бюджетной сметы, гарантирующие минимум средств текущего содержания, поддержки деятельности учреждений, прежде всего – госсети.

Необходимые капитальные вложения финансируются из государственного бюджета по особым сметам. С 1989 г. на всех уровнях бюджетообразования из средств бюджета образуются Фонды развития культуры и искусства, целью которых является финансирование не сложившейся сети учреждений культуры, а осуществления конкретной деятельности (социальный закон). Речь идет о федеральных, региональных и местных культурных программах, финансируемых из соответствующих фондов развития культур и искусства. Программное финансирование фактически является распространением на бюджетные средства механизма договорных отношений. Иначе говоря, с 1989 г. бюджетные средства стали выделяться не только в виде дотации (на «факт бытия»), но и в хозрасчетной «упаковке» (договор, акт сдачи-приемки и т.д.).

Деятельность учреждений культуры может финансироваться не только из бюджетных средств на сферу культуры (бюджеты текущего содержания и фонды развития культуры и искусства), но из межотраслевых и межрегиональных программ (например, «Программа развития народов Севера»), местных комплексных программ, входящих отдельной строкой в соответствующие бюджеты (Программа «Народы России», «Санкт-Петербург-2003» и т.п.).

Следует подчеркнуть, однако, что все эти бюджетные средства используются для финансирования производителя услуг в сфере культуры. Поэтому вполне обоснованной и не лишенной здравого смысла является практика ряда стран, где часть бюджетных средств идет на «непосредственное финансирование потребителя» в социально-культурной сфере. Речь идет не о потребителе вообще, а о тех его группах и категориях, которые нуждаются в некоторых гарантиях бюджетными средствами (малоимущие, дети, этнические меньшинства и т.п.). Представителям таких категорий могут быть выданы чеки (ваучеры, талоны, карточки) на определенный минимум услуг в сфере культуры (библиотечных услуг, музейных и т.п.). Эти чеки и пр. гасятся в соответствующих учреждениях и оплачиваются учреждениям культуры под гарантии бюджета. В этом случае снимается проблема компенсационных выплат незащищенным группам населения, а учреждения культуры начинают «охотиться» за такими клиентами, реализуя тем самым необходимый минимум услуг.

Спонсорство – это целевые субсидии для достижения взаимных целей, т.е. взаимовыгодное сотрудничество, реализация совместных проектов. Спонсирование может осуществляться в виде выделения финансовых средств (субсидировании), оплате счетов, возвратных или частично-возвратных платежей, закупок оборудования, инструментов, инвентаря, учреждении премий, стипендий, гонораров, призов и т.д.

Патронаж – покровительство, не только финансовое, но и организационное, оказываемое на стабильной и долговременной основе. Обычно патронируются конкретные учреждения и организации, отдельные лица. Патронаж может оформляться долговременным договором или даже организационными документами, когда патрон входит в круг соучредителей учреждения культуры с определенными правами и обязательствами. Примером может служить широко практикуемое в зарубежном музейном деле «членство» (membership). Более распространена в современной России другая форма патронажа – foundation – создание фондов поддержки и развития соответствующих учреждений культуры. Такие фонды созданы, например, при Большом академическом драматическом театре им. Г. Товстоногова, Санкт-Петербургской театральной академии. В правление таких фондов входят видные представители крупных коммерческих организаций, банков, торговых фирм.

Благотворительность же является проявлением филантропии, не предполагая каких-то финансовых и прочих обязательств со стороны получающих поддержку. Благотворитель демонстрирует акт свободной воли (по каким мотивам – тема особая) при оказании поддержки. Поэтому и оформляется благотворительность обычно актом дарения.

Следует отметить такой возможный источник финансирования учреждений сферы культуры, как международные проекты и программы. В России в настоящее время довольно активны такие международные организации, как ЮНЕСКО, ИКОМОС, фонды Королевы Великобритании, Принца Уэльского, Фонд Сороса, Международный научный фонд. Гранты на финансирование выделяются юридическим и физическим лицам. Информация о сроках подачи заявок, характере и направлениях возможной поддержки публикуется в СМИ.

И наконец, традиционным внебюджетным источником финансирования в сфере культуры является собственная коммерческая деятельность учреждения культуры. Важно подчеркнуть, что речь идет о четкой ориентации на потребности посетителей, на те виды деятельности, которые пользуются повышенным спросом. Помимо традиционных платных культурных услуг, это могут быть и банковский депозит, и сдача помещений в аренду и пр.

Поэтому следует наращивать дополнительную активную коммерческую деятельность. Например, мало что мешает создать банк культуры – обыкновенный, в принципе, банк, с той лишь разницей, что он будет иметь льготную тарифную ставку, разница которой, например, со средневзвешенной ставкой может идти на нужды поддержки и развития сферы культуры, в том числе и через Фонд развития культуры и искусства. Чрезвычайно перспективным представляется и развитие страховой деятельности в сфере культуры – в отличие от зарубежной практики, в России практически отсутствует страхование деятельности в сфере культуры.

Уже из приведенного перечня возможных источников финансирования деятельности учреждений культуры возникают несколько очевидных вопросов, важных для практического менеджмента в сфере культуры. Во-первых, это определение соотношения между бюджетным и внебюджетным финансированием. Иначе говоря, что может обеспечиваться на коммерческой основе, а что – только на основе бюджетного финансирования. Значит, во-вторых, это определение приоритетов для бюджетного финансирования: кому и что должно быть гарантировано в сфере культуры государством. В третьих, каким образом могут быть привлечены и аккумулированы («сшиты») средства из различных источников.

**Технология планирования**

Планирование во многом занимает особое, если не сказать – центральное, место в системе менеджмента, поскольку предопределяет направление и содержание деятельности на определенный период. Более того, финансирование, материальное и прочее обеспечение даются под конкретные планы. Содержанием запланированной деятельности и возможностями ее обеспечения определяется тип организационной структуры фирмы, а значит – соответствующие требования к персоналу и в зависимости от этих требований – способы подбора, расстановки и дальнейшей работы с кадрами, определяющими, в свою очередь, характер и способы учета и контроля.

Эту связь можно представить в виде последовательности:

– содержание деятельности;

– финансирование и другое обеспечение;

– организационная структура;

– требования к персоналу;

– подбор, расстановка, стимулирование кадров;

– система учета, отчетности и контроля.

**Виды планов в сфере культуры.**

По содержанию планируемой деятельности различаются планы культурно-досуговой деятельности, финансирования, повышения квалификации и т.д. Планы могут быть посвящены какому-то одному виду деятельности – в этом случае это будет тематический план, или ряду направлений работы – комплексный план или программа.

В зависимости от уровня принятия планового решения планы различаются на федеральные, республиканские, областные и краевые, районные и городские, планы учреждений и организаций, их подразделений, индивидуальные.

В зависимости от степени директивности, т.е. обязательности выполнения, различаются планы прогнозные (выражающие некоторые ориентировочные представления о планируемом периоде), рекомендательные (содержащие установочные рекомендации) и директивные (подлежащие обязательному выполнению). В директивных планах содержится четкое определение заданий в цифровых показателях с указанием точных сроков выполнения.

Директивным образом планируются ассигнования средств из государственного бюджета, договорные обязательства, задания, связанные со строительством, и другие задания, связанные с использованием материальных, стоимостных и трудовых ресурсов деятельности учреждений культуры. Показатели рекомендательных планов носят контрольный характер (обычно указываются минимальные значения таких показателей). Это означает, что фирма в своей деятельности должна построить свою работу так, чтобы обеспечить достижение показателей не ниже контрольных. Таким образом обычно планируются объемы культурно-досуговой деятельности.

В зависимости от сроков, на которые разрабатываются планы, они различаются на перспективные (среднесрочные и долгосрочные) и текущие (краткосрочные и оперативные). Долгосрочные планы разрабатываются на срок свыше 5 лет. В сфере культуры такие планы обычно разрабатываются на федеральном и региональном уровнях (развития сферы, сети учреждений, долгосрочные программы и т.п.). В таких планах указываются обычно наиболее общие показатели, характеризующие деятельность учреждений на планируемый период. Среднесрочное планирование охватывает период от года до 5 лет (включительно) и отличается обычно большей детализацией. К краткосрочным относятся планы, разрабатываемые на срок до года включительно, а также оперативные планы. В них конкретизируются задания перспективных планов на текущий год, квартал, месяц, неделю.

Поэтому краткосрочные планы называются также планами текущей работы. Текущее планирование осуществляется на тех же уровнях, что и перспективное, а также на уровне отдельных учреждений и их подразделений. Наиболее полно деятельность учреждения культуры выражается в годовых планах работы. Дальнейшая детализация и конкретизация плановых заданий достигается в квартальных и месячных (календарных) и других оперативных планах работы. К оперативным относятся планы, разрабатываемые не декаду, неделю, день, а также оперативные индивидуальные планы.

Следует различать также стратегические и тактические планы. Очевидна центральная роль стратегии – она определяет как содержание конкретных планов, так и организацию обеспечения их выполнения, требования к контролю и персоналу. Цель стратегии – удостовериться, что фирма находит и развивает перспективные виды деятельности, сокращая и сворачивая слабые.

В качестве программы реализации конкретного проекта используется бизнес-план, который представляет собой необходимый набор документов, фактов, анализ информации, оценка рынка – собранный в единый документ, дающий возможность в случае его одобрения и поддержки получить кредит, а следовательно – начальный капитал для развития фирмы, программы или разового мероприятия.

**Организация плановой деятельности (этапы планирования)**

Разработка любого плана или программы представляет собой деятельность, организованную определенным технологическим образом. С организационно-технологической точки зрения планирование состоит из нескольких этапов, на каждом из которых решаются свои специфические задачи. Это организационно-подготовительный этап, этап разработки проекта плана, этап согласования и утверждения плана, этап пропаганды плана и организации контроля исполнения.

**Организационно-подготовительный этап**

На этом этапе создаются организационные условия успешной плановой деятельности. Их создание предполагает решение следующих задач.

Определение круга исполнителей. Разработка плана обычно поручается наиболее квалифицированным работникам, поскольку планирование предполагает достаточно широкий горизонт рассмотрения перспектив работы.

Определение сроков разработки. Важно определиться со сроками разработки проекта плана, представления его на согласование и утверждение. Разработка плана на следующий год не должна начинаться позже ноября текущего года.

Информационное обеспечение. Разработка программы должна опираться на добротную информационную базу. Информационное обеспечение планирования заключается в сборе, систематизации и анализе предплановой информации, на основе которой может приниматься плановое решение. К предплановой информации предъявляется ряд требований, таких как объективность и достоверность, оперативность и своевременность, полнота и конкретность, систематичность и т.п. В круг предплановой информации входят данные учета и отчетности, материалы прошедших проверок, директивные и нормативные материалы, научные публикации, методические материалы.

Методическое обеспечение (инструктаж). Менеджер, организующий разработку программы, должен быть уверен, что все участники разработки правильно понимают свои задачи, технологию разработки требуемого плана. Поэтому необходимо предусмотреть проведение совещаний, семинаров, деловых игр, ознакомление с опытом планирования работы других аналогичных организаций.

**Этап разработки плана проекта**

Этот этап также складывается из нескольких частей, связанных с решением соответствующих задач:

Определение целей и задач на планируемый период. Целеполагание – центральная проблема планирования. Цели деятельности могут задаваться в организационных (уставы, положения, инструкции), распорядительных и директивных (приказы, распоряжения) документах, они могут определяться нормами и нормативами, формулироваться в результате маркетинговых исследований и других методов анализа.

Характеристика целей и задач в конкретных показателях. Показатель – краткая характеристика планируемого процесса или явления, поэтому именно в показателях выражается целенаправленный характер планирования. Выбирая те или иные показатели и давая им количественное или иное выражение, мы конкретно фиксируем поставленные цели и задачи.

По способу определения различают показатели утверждаемые, нормативные и расчетные. Утверждаемые показатели фигурируют в планах экономического и социального развития, в планах бюджетного финансирования. Нормативные показатели определяются на основе межотраслевых, отраслевых и местных норм и нормативов. Расчетные показатели устанавливаются самой фирмой, исходя из анализа конкретных возможностей и условий. По оценке различаются положительные и отрицательные показатели. Первые предполагают систематическое увеличение и наращивание работы. Отрицательные – характеризуют те явления и процессы, которые подлежат уменьшению, снижению и, возможно, устранению (например, дефицит определенного вида культурных услуг и ценностей). По виду планируемой деятельности показатели различаются на показатели производства и потребления культурных ценностей, показатели оснащенности, финансирования, хозяйственного содержания, кадрового обеспечения и т.д. По характеру выражения планируемые показатели разделяются на абсолютные и относительные. Абсолютные показатели в зависимости от их экономической природы могут быть натуральными (выражаться в штуках, комплектах, мероприятиях, количестве людей и т.п.) и стоимостными (выражаться в рублях). Относительные показатели выражаются в простых, относительных и динамических процентах, долях, индексах, корреляциях и т.д.

Определение количественных значений планируемых показателей. Это может быть достигнуто двумя путями: с помощью аналитического или нормативного методов.

Обоснование реализации плана. Возможность достижения поставленных целей, решения поставленных задач, т.е. выполнения программы планируемых действий должна быть обоснована.

Оформление проекта плана. После обоснования реализации проект плана может быть оформлен («положен на бумагу»). Оформление зависит от вида конкретного плана (комплексный или тематический, перспективный или текущий, содержания планируемой деятельности), его назначения и т.д. Может быть выдвинут следующий тезис: план должен быть оформлен таким образом, чтобы в нем могли найти ответ на интересующие их вопросы исполнители, заказчики и инстанции, с которыми данный план согласуется.

Оформленный плановый материал – это всего лишь проект плана. Для того чтобы стать планом (т.е. документом), он должен быть согласован и утвержден.

**Этап согласования и утверждения плана**

План согласовывается со всеми инстанциями (организациями и должностными лицами), от которых зависит его реализация. Оформляется согласование с помощью реквизита «Согласовано» на последней странице планового документа, где указываются согласующие инстанции и подписи представляющих их ответственных лиц.

Утверждается план решением инстанции-распорядителя кредита организации, чьим планом данный документ является (обычно – директором). Оформляется с помощью реквизита «Утверждаю» (с указанием названия должности и фамилии ответственного лица, а также даты утверждения), который размещается в правом верхнем углу планового документа и обычно заверяется печатью.

После утверждения план становится документом, т.е. элементом административной, финансовой, хозяйственной, трудовой дисциплины.

**Этап пропаганды и организации контроля выполнения плана**

Успех реализации плана во многом зависит от того, насколько его позиции доведены до конкретных исполнителей, насколько персоналу понятны и близки цели и задачи, содержание конкретной деятельности. Для этого необходимо предусмотреть специальную разъяснительную работу: совещания, семинары, беседы, наглядные материалы и т.п. Не менее важно доведение содержания планов до партнеров, инвесторов и доноров, клиентов и потребителей. В сфере культуры решение этой задачи – широкое информирование общественности о содержании планов – является необходимой предпосылкой успеха дела и поэтому особенно важно. В такой информативной работе могут использоваться СМИ и многообразные формы и виды технологии public relations.

**Список литературы**

Законодательная политика и правовое регулирование в сфере культуры: аннот. библиогр. указ./ М-во культуры Рос. Федерации, Рос. ин-т культурологии. – М.: РИК.

Законодательство о культуре: [Сборник/ Сост. Б. Букреев]. – М.: Касаткина, 2001. – 471 с.

Максимовский В.И. Управление социальным обеспечением. М.: Юрид. Лит., 1974. – 167 с.

Российская Федерация. Законы. Бюджетный кодекс Российской Федерации. – Тольятти: Сеан-Издат, 2004. – 167 с.

Российская Федерация. Законы. Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2003 г.» с приложениями/ Предисл. Жукова А.Д. – М.: Рос. газ., 2003. – 384 с.

Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры. – С.-Петерб. гос. ун-т культуры и искусств. – СПб.: Лань, 2001. – 382 с.

Управление социально-культурным учреждением: Межвуз. сб. науч. тр./ Свердл. юрид. ин-т им. Р.А. Руденко; Редкол.: Э.Н. Ренов (Отв. ред.) и др. – Свердловск: СЮИ, 1986. – 145 с.

Учреждения социальной защиты: Направления и порядок работы/ Сост. Сергунькин Н. – М.: Соц. защита, 2000. – 223 с.

Федеральные законы об образовании и правах ребенка с комментариями: [Сборник: По состоянию на 29 авг. 2001 г./ Сост. Е.П. Педчак]. – Ростов н/ Д: Феникс, 2002. – 286 с.

Экономические отношения в социально-культурной сфере: Межвуз. сб./ Под ред. Ф.Ф. Рыбакова. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та, 1992. – 145 с.