

**Фонд «Институт экономики и социальной
политики»**

**Управление по результатам
в сфере культуры и массовых
коммуникаций
Российской Федерации**

Сидоренко Сергей Владимирович

*зам.директора Фонда, к.э.н.
тел. (495) 737-72-17, факс (495) 737-72-16*

www.inesp.ru, ssidorenko@inesp.ru

Основные разделы:

1. **Стратегическое управление**
2. **Механизмы достижения целей и задач государственной политики**
3. **Мониторинг и оценка результатов**
4. **Место оценки удовлетворенности качеством услуг в системе управления отраслью**

Используемые обозначения и сокращения

- **АЭ** – система внутриведомственного аудита эффективности расходования бюджетных средств
- **БЦП** – бюджетная(ые) целевая(ые) программа(ы)
- **ДРОНД** – доклад о результатах и основных направлениях деятельности
- **КиМК** – сфера культуры и массовых коммуникаций
- **МОЭД** – система мониторинга и оценки эффективности деятельности
- **МС** – система мониторинга ситуации в сфере культуры и массовых коммуникаций субъектов РФ
- **НП** – национальный(ые) проект(ы)
- **СБП** – субъект бюджетного планирования
- **ФА** – федеральные агентства, подведомственные Минкультуры России
- **ФС** – федеральная служба, подведомственная Минкультуры России

Основные нормативно-правовые акты реформы государственного управления

1. Бюджетное Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 30.05.2003 «О бюджетной политике в 2004 году»
2. Бюджетное Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 12.07.2004 «О бюджетной политике в 2005 году»
3. Бюджетное Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 26.05.2005 «О бюджетной политике в 2006 году»
4. Постановление Правительства РФ от 22.05.2004 № 249 (ред. от 23.12.2004) «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов» (вместе с "Концепцией реформирования бюджетного процесса в Российской Федерации в 2004 - 2006 годах", "Положением о докладах о результатах и основных направлениях деятельности субъектов бюджетного планирования")
5. Постановление Правительства РФ от 19.01.2005 № 30 (ред. от 11.11.2005) «О типовом регламенте взаимодействия федеральных органов исполнительной власти»

6. Постановление Правительства РФ от 06.03.2005 № 118 «Об утверждении Положения о разработке перспективного финансового плана Российской Федерации и проекта федерального закона о федеральном бюджете на очередной финансовый год»
7. Постановление Правительства РФ от 27.04.2005 № 259 «Об утверждении Положения о разработке сводного доклада о результатах и основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на 2006 - 2008 годы»
8. Постановление Правительства РФ от 19.04.2005 № 239 «Об утверждении Положения о разработке, утверждении и реализации ведомственных целевых программ»
9. Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 № 1789-р «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006 - 2008 годах»
10. Постановление Правительства РФ от 11.11.2005 № 679 «О Порядке разработки и утверждения административных регламентов исполнения государственных функций и административных регламентов предоставления государственных услуг»

1.
Стратегическое управление

1.1 Сфера культуры и массовых коммуникаций

Потребителями

культурных благ и информации,
создаваемых отраслью,

являются

**настоящее и будущие поколения
страны, мировое сообщество**

Основной тип удовлетворяемых потребностей (пирамида потребностей по А. Маслоу)



Сфера культуры и массовых коммуникаций: культура, искусство, историко-культурное наследие и кинематография, средства массовой информации и массовых коммуникаций, архивное дело

Потенциал отрасли

2,2 тыс. государственных музеев (60,2 млн. единиц хранения, расчетная стоимостная оценка которых превышает 200 миллиардов долларов США)

51 тыс. общедоступных библиотек (фонд приближается к миллиарду книг)

2,5 тыс. государственных и муниципальных архивов (сотни миллионов историко-культурных документов)

Около 600 театров; 250 концертных организаций; 50 тыс. клубных учреждений; 64 цирка; 48 зоопарков

Более 45 тысяч периодических печатных изданий, в том числе более 25,8 тысяч газет, более 3,5 тысяч альманахов, сборников и бюллетеней

Свыше 2 тысяч телерадиокомпаний, около 1,5 тысяч радиокompаний, свыше 9 тысяч электронных СМИ

Общий тираж российских газет в 2004 году составил более 8,5 млрд. экземпляров, журналов - 600 млн. экземпляров

Выпуск книг и брошюр составил около 90 тысяч наименований и более 700 млн. экземпляров

Около 85 тыс. недвижимых памятников истории и культуры на государственной охране

А также издательства, полиграфические и книготорговые предприятия

Миссия Минкультуры России

развитие и реализация культурного и духовного потенциала нации как основы целостности, устойчивого и динамичного развития России

Ключевые факторы успеха



1.2 Основные документы

Основные направления государственной политики по развитию сферы культуры и массовых коммуникаций на период до 2015 года

Стратегический план Минкультуры России

Доклад о результатах и основных направлениях деятельности Минкультуры России

ФЦП «Культура России»

ВЦП

Непрограммная деятельность

Национальный проект «Российская культура»

1.3 Стратегический план Минкультуры России:

- горизонт планирования - **5 лет**;
- охватывает **всю отрасль** культуры и массовых коммуникаций РФ, включая региональный и муниципальный уровни;
- **содержит:**
 - миссию;
 - цели и задачи на долгосрочную перспективу;
 - показатели их реализации;
 - стратегию достижения целей и задач;
 - оценку необходимых ресурсов;
 - действия основных участников по реализации стратегии;
 - оценку возможных рисков и мероприятия по их снижению.

Основные участники реализации стратегии:

- Минкультуры России
- подведомственные ФА и ФС
- их органы и учреждения
- ФОИВ (Минздравсоцразвития России, Минэкономразвития России, Минфин России, Минобрнауки России, Минпромэнерго России, Минсельхоз России, Мининформсвязи России, Росстат и др.);
- органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации;
- общественные организации;
- бизнес-организации и др.

1.4 Национальный проект «Российская культура»

Основные разделы национального проекта:

- Паспорт
- Цель и основные направления
- Субпроекты
- Система показателей результатов
- Последствия реализации. Вклад в достижение стратегических целей Правительства РФ и Минкультуры России. Оценка рисков реализации
- Обоснование объемов финансовых средств
- Механизм реализации (Система управления. Механизм финансирования. Перечень мероприятий.)
- Основные выгодополучатели конечных результатов

Примерная структура национального проекта: **цель**, **основные направления**, **субпроекты**



Основные принципы финансирования национального проекта

- Федеральный и региональный компоненты: **20% - 80%**
- Реализация мероприятий на региональном уровне – на основании принципа **софинансирования**
- Распределение средств между субъектами РФ – на **конкурсной основе**
- **2 этапа финансирования:** 1) 75% по результатам оценки конкурсных заявок; 2) 25% по результатам реализации мероприятий («деньги следуют за результатом»)
- **Дифференцированный** принцип распределения средств: 50% - на реализацию инновационных проектов; 50% - на выравнивание диспропорций

Система управления национальном проектом

Федеральный уровень:

- Координационный совет по реализации национального проекта
- Рабочая группа по реализации национального проекта
- Дирекция национального проекта
- Исполнители

Региональный уровень:

- Координационный совет по реализации национального проекта в субъекте РФ
- Рабочая группа по реализации национального проекта в субъекте РФ
- Дирекция национального проекта в субъекте РФ
- Исполнители

Распределение функций на примере федерального уровня

Фазы управления	№	Функции	КС	РГ	Д	И
1. Инициализация	1.1	Разработка первоочередных актов по реализации НП и назначение ответственных исполнителей	+			
	1.2	Разработка концептуальных основ, форм и этапов реализации НП	+			
	1.3	Разработка нормативных и методических документов по вопросам реализации НП		+		
	1.4	Заключение соглашений с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, учреждениями и организациями о взаимодействии при выполнении мероприятий по реализации НП	+			
2. Планирование	2.1	Разработка сетевых планов реализации мероприятий НП		+		
	2.2	Подготовка бюджетной заявки на реализацию мероприятий НП		+		
	2.3	Распределение бюджетных средств в соответствии с сетевыми планами реализации мероприятий		+		
	2.4	Проведение конкурса между субъектами Российской Федерации для участия в НП и получения финансовых средств из федерального бюджета			+	
	2.5	Отбор исполнителей мероприятий, реализуемых на федеральном уровне			+	

продолжение

Фазы управления	№	Функции	КС	РГ	Д	И
3. Выполнение	3.1	Оперативное управление ходом реализации мероприятий			+	
	3.2	Координация технических и людских ресурсов, выделяемых на реализацию мероприятий			+	
	3.3	Выполнение работ в рамках мероприятий в соответствии с оперативными планами работ				+
	3.4	Подготовка отчетности о реализации мероприятий				+
4. Контроль	4.1	Мониторинг реализации мероприятий НП			+	
	4.2	Организация и проведение периодических опросов населения для выявления степени удовлетворенности населения услугами в сфере культуры			+	
	4.3	Организация и проведение оценки эффективности реализации мероприятий			+	
	4.4	Подготовка предложений по повышению эффективности реализации мероприятий, в том числе по распределению (перераспределению) бюджетных средств			+	
	4.5	Принятие решений о совершенствовании мероприятий реализации НП, в том числе о распределении (перераспределении) бюджетных средств		+		
	4.6	Анализ практики осуществления иных НП и подготовка предложений по совершенствованию реализации НП «Российская культура»	+			
	4.7	Регулярная подготовка отчетов о ходе реализации НП, входящих в его состав субпроектов и об использовании бюджетных средств			+	
	4.8	Проведение с представителями основных заинтересованных сторон совещаний, круглых столов, дискуссий в печати и Интернете о ходе реализации НП. Регулярная публикация информации о ходе реализации НП на сайте Минкультуры России			+	

продолжение

Фазы управления	№	Функции	КС	РГ	Д	И
5. Закрытие	5.1	Выполнение мероприятий по консервации НП, сдача в архив документации, подготовленной в ходе реализации НП			+	

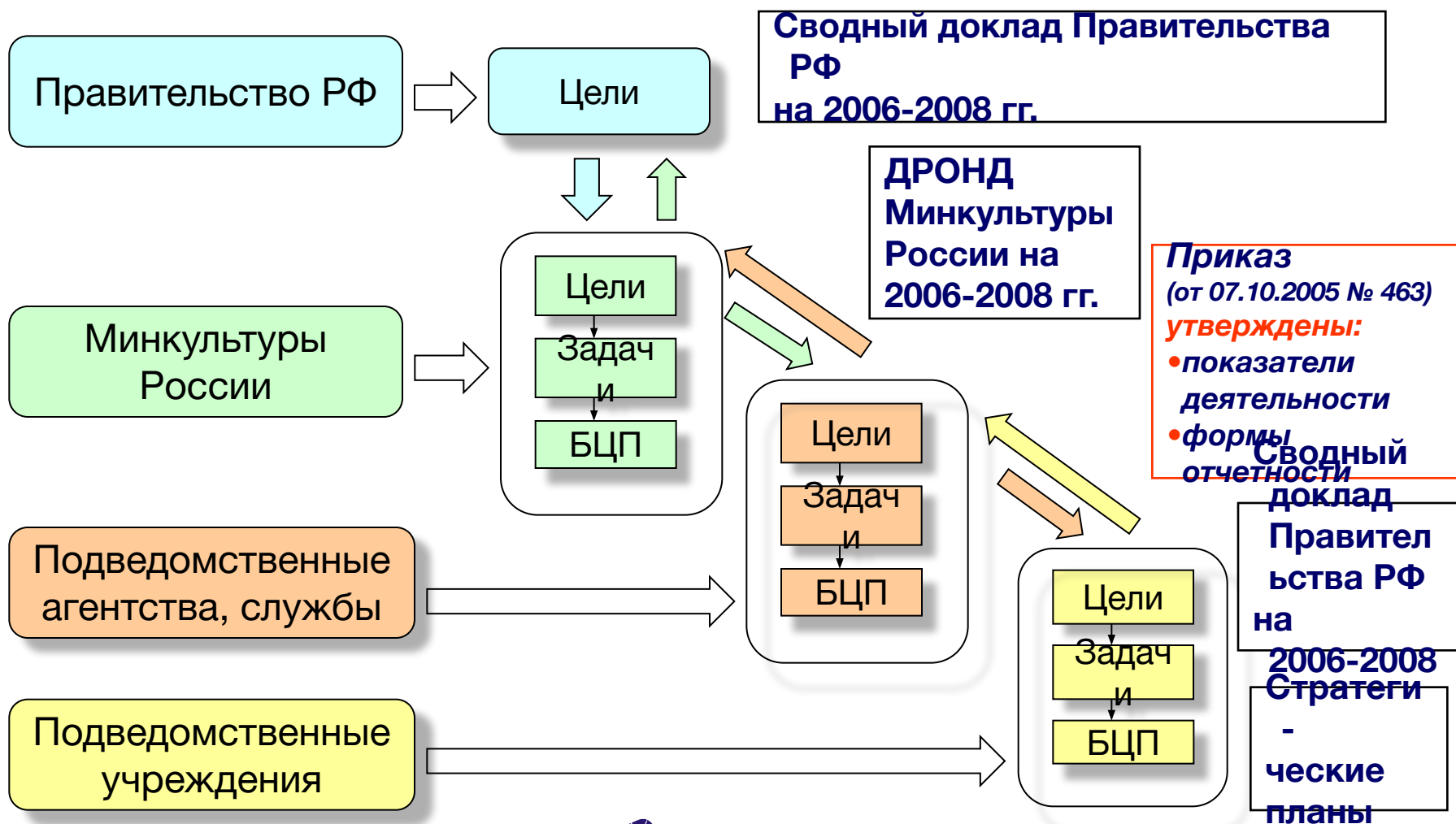
1.4 Нормативные и организационные условия стратегического управления в Минкультуры России



2.

Механизмы достижения целей и задач государственной политики

2.1 Закрепление ответственности за достижение целей и задач Минкультуры России как СБП



2.2 Взаимодействие как инструмент управления отраслью и обеспечения достижения целей и задач Минкультуры России

Минкультуры
России

Подведомственны
е
агентства, службы

Подведомственны
е
учреждения

Соглашения
о взаимодействии по достижению
целей и задач
государственной политики в
сфере
культуры и массовых
коммуникаций

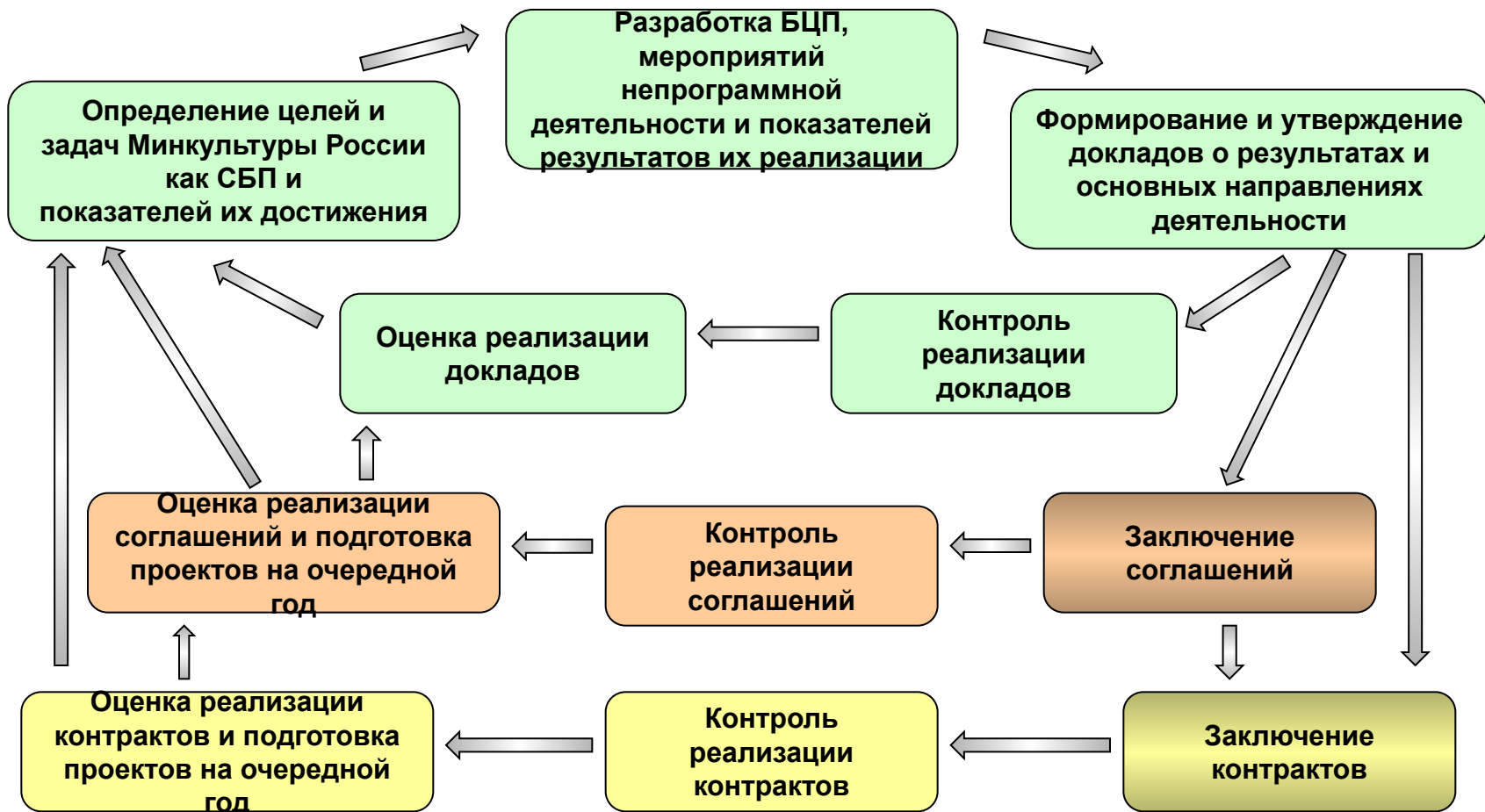
Контракты,
направленные на обеспечение
выполнения установленных
показателей деятельности

Соглашение и контракт в системе управления государственной политикой в установленной сфере деятельности Минкультуры России как СБП

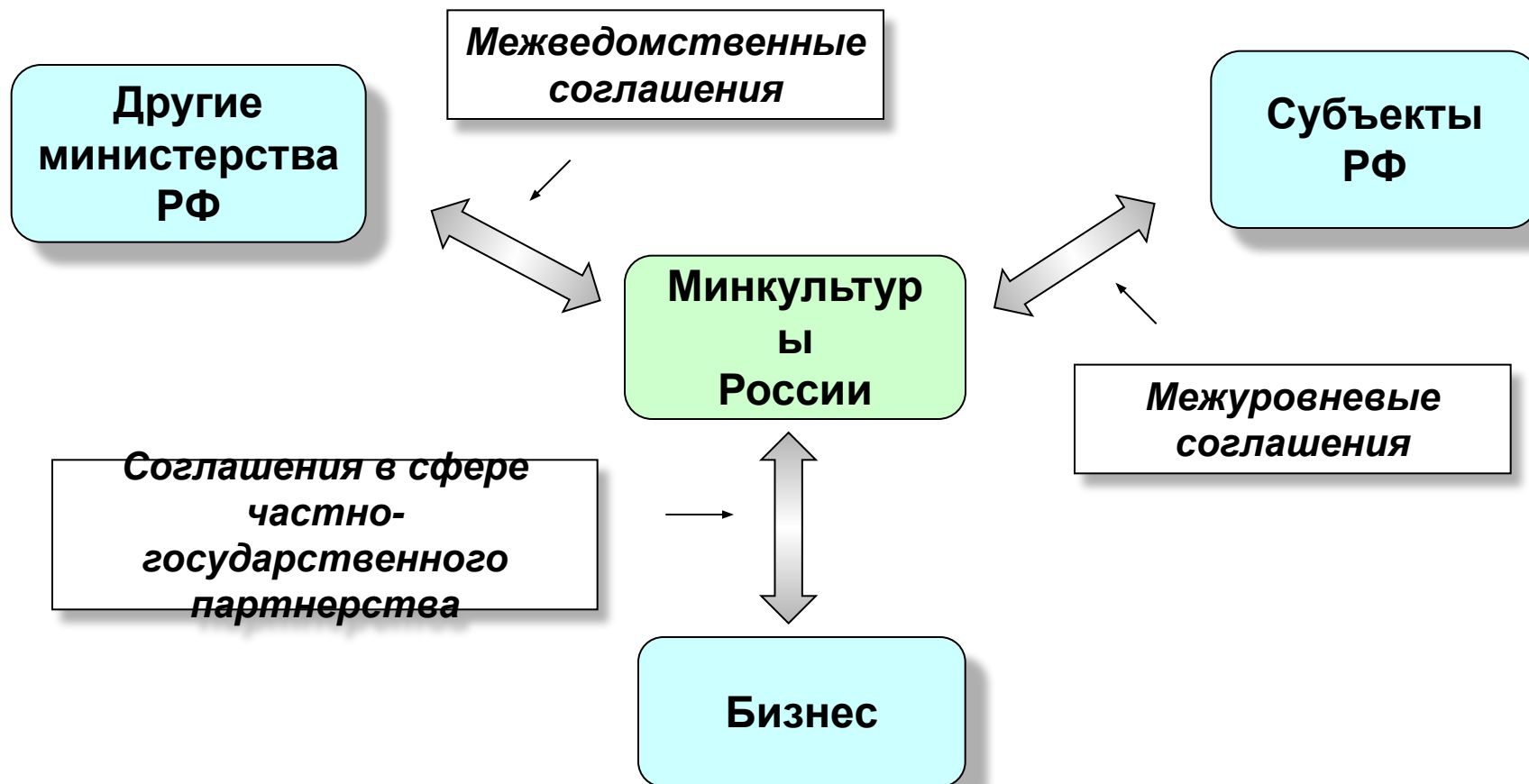
М
И
Н
И
С
Т
Р
С
Т
В
О

а
г
е
н
т
с
т
в
а
/
с
л
у
ж
б
ы

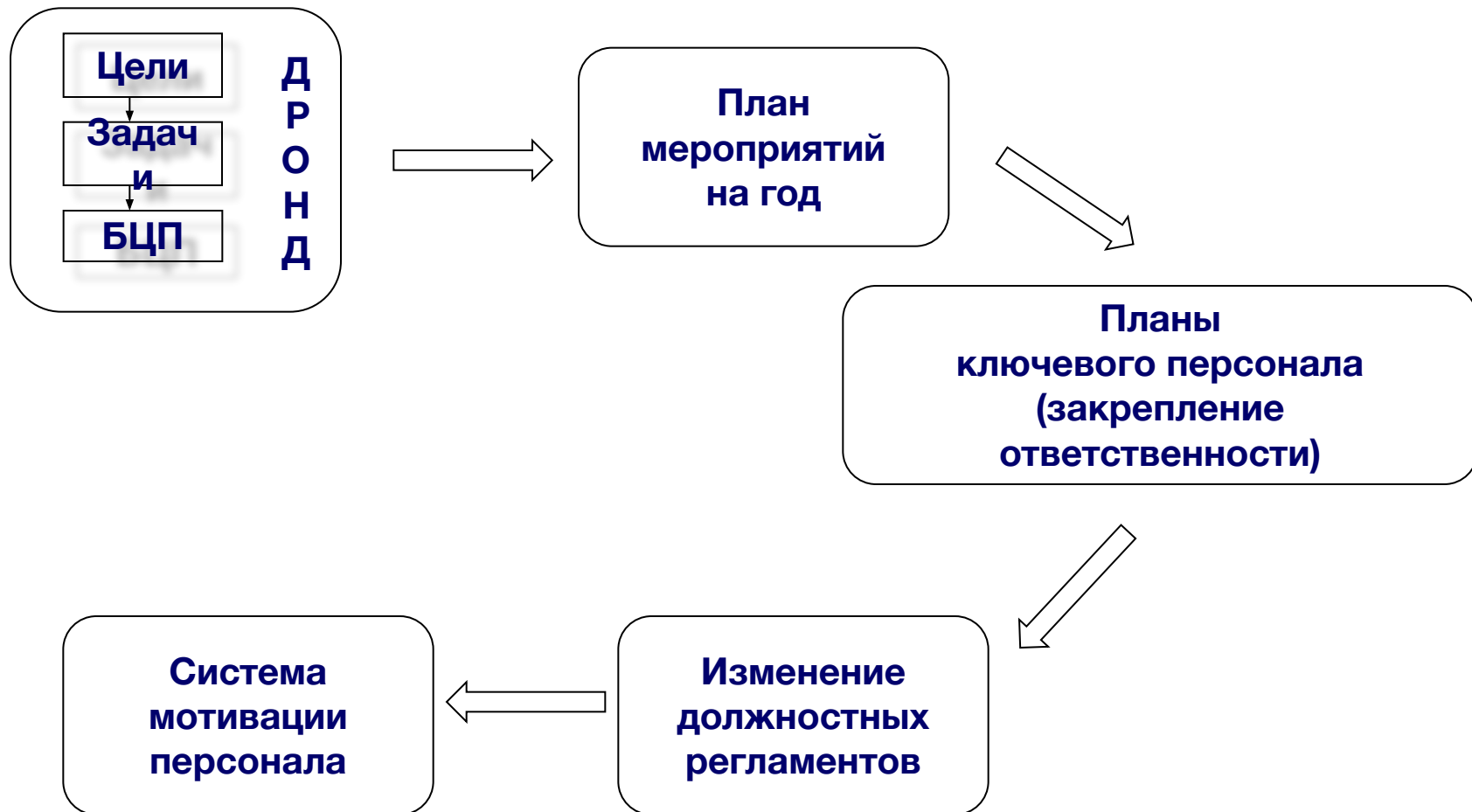
у
ч
р
е
ж
д
е
н
и
я



Соглашения: развитие механизма взаимодействия как инструмента управления отраслью



2.3 Развитие внутренних организационных механизмов обеспечения достижения целей и задач государственной политики в сфере КиМК



3. Мониторинг и оценка результатов

3.1 Система мониторинга и оценки эффективности деятельности (МОЭД)

МОЭД - система непрерывного наблюдения и оценки эффективности деятельности Минкультуры России, подведомственных федеральной службы и федеральных агентств, а также бюджетных организаций с точки зрения достижения стратегических целей, тактических задач, результатов бюджетных целевых программ и непрограммной деятельности Минкультуры России как СБП, определенных в соответствии с ДРОНДом

МОЭД предусматривает:

- сбор фактической информации;
- расчет фактических значений показателей результатов;
- сравнение фактических значений с плановыми;
- определение степени отклонения;
- выявление причин отклонения;
- определение необходимости проведения корректирующих мероприятий.

При этом используется индикатор «**проблемной зоны**» как инструмент оценки возникшего отклонения и определения необходимости проведения корректирующих мероприятий, направленных на изменение ситуации

Критерии оценки ситуации и определения значения индикатора «проблемной зоны»:

№	Индикатор «проблемной зоны»	Общая оценка ситуации (наименование индикатора)	Наличие и степень отклонения	Необходимость корректирующих мероприятий
1	√	«Нормальная ситуация»	Отклонение отсутствует, минимально или благоприятно (положительно)	Проведение корректирующих мероприятий (по изменению ситуации) не требуется
2	!	«Неблагоприятная ситуация»	Неблагоприятное отклонение	Требуется проведение корректирующих мероприятий (по изменению ситуации)
3	!!!	«Критическая ситуация»	Существенно неблагоприятное отклонение	Требуется срочное проведение корректирующих мероприятий (по изменению ситуации)
4		«Внешний фактор»	Отклонение присутствует, но основной причиной его возникновения является внешний фактор, находящийся вне сферы компетенции Минкультуры России	—

3.2 Система мониторинга бюджетной сети

Мониторинг бюджетной сети - система непрерывного наблюдения, анализа и оценки деятельности учреждений, подведомственных федеральным агентствам Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации.

Мониторинг **предусматривает** отслеживание показателей деятельности указанных учреждений по основным ее аспектам (персонал, финансы, непосредственные и конечные результаты).

3.3 Система мониторинга ситуации в сфере культуры и массовых коммуникаций в субъектах Федерации (МС)

МС предусматривает:

- формирование информационного банка данных в разрезе субъектов РФ, характеризующих ситуацию в сфере культуры и массовых коммуникаций;
- анализ и оценку ситуации в сфере культуры и массовых коммуникаций в субъектах РФ (персонал, финансирование, результаты деятельности в целом по отрасли, в т.ч. в разрезе основных типов учреждений);
- построение рейтингов субъектов РФ по уровню развития сферы культуры и массовых коммуникаций

3.4 Система внутриведомственного аудита эффективности расходования бюджетных средств (АЭ)


АЭ - внутриведомственная система регулярного наблюдения и оценки результатов деятельности Минкультуры России как СБП (агентства, службы), контроль их достоверности, а также механизм своевременного выявления отклонений в работе и выработки рекомендаций по их устранению.

Основная цель – обеспечение руководства Минкультуры России как СБП (агентства, службы) достоверной и полной информацией о реализации целей, задач и бюджетных целевых программ.



4.

**Место оценки удовлетворенности
качеством услуг в системе
управления отраслью культуры**



Необходимость
повышения и
демонстрации
качества услуг



**Потребности
населения**




**Административная
реформа**

(Концепция административной
реформы в Российской
Федерации в 2006 - 2008 годах)



**Усиление конкуренции
в сфере культуры**

(сохранение имеющейся и
увеличение аудитории
потребителей услуг)



**Для повышения качества
услуг необходимо
вести регулярное наблюдение
и оценку его текущего
состояния**

При разработке мер по **повышению**
качества услуг культуры

необходимо учитывать основные
заинтересованные стороны:

- **получателей услуг**
- **поставщиков услуг**
- **органы государственного и
муниципального управления в
сфере культуры**

Основными средствами сбора информации о качестве и способах его повышения являются:

**Потребители
услуг**



**Исследование
удовлетворенности
качеством услуг
культуры**

**Поставщики
услуг**



**Зеркальные
исследования**

**Конкуренты,
зарубежные
аналоги**



Бенчмаркинг

**Требования к организации
эффективной системы отслеживания
мнения потребителей об
удовлетворенности качеством услуг
определены в рамках международных
стандартов семейства **ИСО 9000****

Измерение удовлетворенности потребителя позволяет:

- Точно определить запросы потребителей и относительную важность этих запросов;
- Понять, как потребители воспринимают организацию, и соответствует ли деятельность организации их запросам;
- Определить приоритеты для улучшения - те области, в которых улучшение характеристик даст наибольшее увеличение удовлетворенности потребителя;
- Установить цели улучшения обслуживания и контролировать процесс этого улучшения по коэффициентам удовлетворенности потребителя;
- Увеличить доходы учреждений за счет увеличения лояльности потребителя и его сохранения.

Зеркальное исследование -

исследование мнений работников учреждений и организаций культуры о целевых ожиданиях и удовлетворенности потребителей услуг культуры

Цель зеркальных исследований - определение расхождений в понимании работниками учреждений и восприятии потребителями услуг культуры:

целевых ожиданий посещения учреждений культуры;
удовлетворенности качеством и доступностью услуг культуры;
важности различных аспектов обслуживания для обеспечения и повышения качества и доступности услуг культуры.

Бенчмаркинг -

структурированный подход для сравнения предоставляемых услуг и выполняемых организацией процессов с лучшими (в мире, в стране, в регионе) компаниями-аналогами.

Б. способствует выявлению существующих разрывов в выполняемых организацией процессах и позволяет выработать идеи для улучшения.