



Утверждено мэрской комиссией
17.11.97г.
Решение № 56 от 26.11.97г.
Число 1156 от 26.11.97г.

Р Е Ш Е Н И Е

Город Тольятти, Самарской области

№ 04/97 № 56

О Программе развития культуры г.Тольятти

Рассмотрев Программу развития культуры города Тольятти, представленную мэрией, в связи с необходимостью поддержки приоритетных направлений развития культуры города, городская Дума

р е ш и л а:

1. Утвердить Программу развития культуры города Тольятти согласно приложению.
2. Финансовому управлению мэрии (г-жа Прокофьева В.С.):
 - 2.1. Осуществлять финансирование Программы в пределах ассигнований по отрасли "Культура", предусмотренных в бюджете на 1997 год.
 - 2.2. Предусмотреть финансирование Программы в бюджете города на 1998 год.
3. Назначить ответственным за выполнение Программы развития культуры г.Тольятти управление культуры мэрии (г-жа Горковенко Н.В.).
4. Контроль за выполнением настоящего решения возложить на постоянную комиссию по социальной политике (г-н Брусникин А.Ю.).

Мэр города

С.Ф.Жилкин

Председатель Думы

А.Н.Дроботов

Приложение № 1
к решению Тольяттинской
городской Думы
№ 56 от 02.04.97

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ ГОРОДА ТОЛЬЯТТИ

ТОЛЬЯТТИ 1997

СОДЕРЖАНИЕ

Паспорт Программы	3
Введение	5
Часть I. Анализ ситуации	10
1. Проблемы развития культуры города	10
<i>Дефицит ресурсов в сфере культуры</i>	10
<i>Отсутствие механизмов сохранения ресурсов культуры</i>	11
<i>Отрыв городской культурной политики от социальных проблем</i>	12
<i>"Болезни роста"</i>	14
<i>Необустроенность городской среды</i>	16
2. Проблемы формирования культурной политики в Тольятти	17
<i>Множественность субъектов культурной политики</i>	17
<i>Рассогласованность действий субъектов культурной политики</i>	19
<i>Слабая консолидированность творческих сил города</i>	19
<i>Информационная изоляция организаций культуры</i>	20
<i>Невключенность в региональные программы</i>	20
<i>Отсутствие эффективной системы межрегионального и международного обмена информацией</i>	21
3. Проблемы социально-культурного проектирования	22
<i>Несовершенство организационно-экономических механизмов поддержки проектов</i>	22
<i>Границы проектирования</i>	23
<i>Анализ существующей проектной деятельности</i>	25
Часть II. Концепция и проектные положения Программы	36
1. Цели и приоритеты культурной политики города Тольятти	36
<i>Принципы культурной политики</i>	36
<i>Цели культурной политики</i>	37
<i>Взаимодействие с другими субъектами культурной политики</i>	37
2. Задачи городской культурной политики	39
<i>Оптимизация городской среды</i>	39
<i>Историко-культурное наследие</i>	40
<i>Развитие профессионального искусства</i>	42
<i>Культурно-досуговое обслуживание</i>	43
<i>Экономическая политика в сфере культуры</i>	45
3. Проектные положения Программы	48

<i>Подпрограмма "Мониторинг и диагностика социально-культурных процессов"</i>	49
<i>Подпрограмма "Информационно-обеспечение система телекоммуникаций"</i>	49
<i>Подпрограмма "Научно-консультационное обеспечение"</i>	50
<i>Подпрограмма "Организация подготовки кадров и освоение новых технологий"</i>	51
<i>Подпрограмма "Общественные связи"</i>	51
<i>Подпрограмма "Маркетинг и реклама"</i>	52
<i>Подпрограмма "Техническое обеспечение"</i>	53
<i>Подпрограмма "Финансовое обеспечение"</i>	53
4. Механизмы реализации Программы	54
Заключение	58
Приложения	
• <i>Оценка объемов инвестиций, необходимых для реализации Программы</i>	60
• <i>Материалы систематизации проектов, предложенных к рассмотрению в процессе разработки Программы</i>	64

Концепция Программы

Принципы культурной политики

Специфика подхода к формированию городской культурной политики, принятого в настоящей Программе, состоит в необходимости создания единого городского культурного пространства с учетом неоднородности условий, стартовых позиций и менталитета трех городских районов.

Городское Управление культуры должно при этом:

- опираться на работу, которая ведется в районах, четко разграничивая вопросы, относящиеся к городской и к районной компетенции;
- активно использовать подведомственную ему сеть городских учреждений культуры;
- внимательно относиться к любым инициативам, возникающим в сфере культуры, поддерживая те из них, которые отвечают его собственным целям и задачам;
- активно разрабатывать собственные программы, привлекая к их реализации как учреждения культуры, так и других субъектов, действующих в городской ситуации;
- проводить активную политику, нацеленную на вовлечение в решение задач развития городской культуры не только людей, непосредственно занятых в сфере культуры, но и представителей муниципальных властей, и подведомственные им учреждения, и находящиеся в городе промышленные и коммерческие предприятия, и областные, российские и международные организации, и городскую общественность;
- стремиться к развитию городской культуры как целого, а не как суммы локальных и ведомственных культур.

Цель Программы - формирование учитывающей различные интересы, взвешенной и сбалансированной городской культурной политики, создание оптимальных условий для ее реализации. Само положение городского Управления культуры выделяет его среди прочих действующих в культуре субъектов, диктует ему роль не только активного инициатора конкретных культурных начинаний, но также посредника и арбитра, внимательно следящего за общей ситуацией в городе и помогающего налаживать связи и отношения в системе городской культуры.

Сохранение разнообразия, и в то же время создание условий, обеспечивающих целостность - *основной принцип*, которому будет следовать, руководствуясь данной Программой, городское Управление культуры.

Цели культурной политики

1. Создание целостного общегородского культурного пространства, обеспечивающего оптимальные условия для развития культуры Тольятти, оптимизации культурной среды города и прилегающих территорий, формирования культурного самосознания горожан.
2. Содействие развитию профессионального творчества и искусства, а также разнообразных форм культурной самодеятельности населения - как традиционных, так и новаторских.
3. Создание защитных механизмов для предотвращения оттока ресурсов из городской сферы культуры, эффективное и рациональное использование материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов города.
4. Поиск и освоение новых сфер, направлений и видов сотрудничества и взаимной поддержки отрасли культуры, иных отраслей социальной и производственной сферы Тольятти и Самарской области.
5. Активизация взаимодействия культуры г. Тольятти с зарубежными и российскими региональными культурами.

6. Создание общегородской инфраструктуры, обеспечивающей оптимальные условия для реализации проектов, программ, направленных на развитие сферы культуры.

Задачи городской культурной политики

Оптимизация городской среды

1. Содействие формированию города как единого культурного пространства со своим центром и устойчивой структурой.
2. Формирование самобытной, визуально насыщенной и функционально разнообразной, отвечающей мировым стандартам эстетической среды города.
3. Формирование у жителей города представления о Тольятти, как о "единой городской общности", развивающейся на основе культурной среды города и прилегающих территорий.

Историко-культурное наследие

1. Упорядочение работ, связанных с формированием и развитием культурного потенциала городского наследия.
2. Модернизация технологии работ в области сохранения и освоения наследия.
3. Усиление социальной направленности политики в сфере наследия, ориентация ее на запросы конкретных групп населения.

Развитие профессионального искусства

1. Приведение в соответствие номенклатуры и уровня учреждений профессионального искусства масштабам города, образовательному, интеллектуальному и творческому потенциалу населения.
2. Стимулирование профессионального роста деятелей искусства.
3. Поддержка самодеятельных коллективов, ориентированных на профессионализацию деятельности в области культуры.
4. Формирование зрительской аудитории профессионального искусства.
5. Содействие формированию в Тольятти художественного рынка.

Культурно-досуговое обслуживание

1. Сохранение и развитие традиционных форм городского досуга, поддержка перспективных образцов культурно-досуговой деятельности.
2. Развитие сети молодежных учреждений культуры и досуга, приближенных к месту жительства, но в то же время открытых и для гостей из других районов.
3. Модернизация малоэффективных объектов.
4. Содействие формированию в городе уникальных общегородских культурно-досуговых учреждений.
5. Развитие и совершенствование экскурсионного обслуживания населения в границах города и его окрестностях.

Экономическая политика в сфере культуры

1. Рациональный выбор приоритетов и обеспечение на этой основе необходимой финансовой поддержки социально значимых культурных процессов и нововведений.
2. Создание эффективного механизма сохранения и рационального использования ресурсов в сфере культуры.
3. Содержание и развитие муниципальной сети организаций культуры на основе эффективного использования ресурсов.
4. Развитие платных услуг и совершенствование ценовой политики учреждений культуры.
5. Разработка и осуществление налоговой политики, направленной на создание режима наибольшего благоприятствования для сферы культуры.
6. Активное формирование и выявление различных источников финансирования сферы культуры.
7. Содействие развитию негосударственного сектора в сфере культуры.

Подпрограммы и проекты Программы

"Мозаичная культура" призвана не столько генерировать новые проекты, сколько создать эффективную систему их реализации, сохранив сложившуюся в городе атмосферу конструктивного порождения новых проектных идей.

Мониторинг и диагностика социально-культурных процессов

Цель подпрограммы - обеспечение достоверности информации, используемой городскими властями при принятии управленческих решений в отношении поддержки исходящих "снизу" инициатив и проектных предложений.

1. Разработка инструментария периодических культурологических и социологических исследований проблем развития города, его культурной среды и хода реализации проектов, (совместно с ИАЦ Мэрии - 1997).
2. Разработка (приобретение) программного обеспечения для оперативной компьютерной обработки и наглядного представления данных социологических опросов (1997).
3. Проведение регулярных (не реже 2 раз в год) социологических исследований в г.Тольятти по проблемам развития культуры, включая мониторинг реализации проектов (начиная с 1997).
4. Создание на базе Центра управления программами и проектами постоянно действующей Информационно-аналитической Службы (1997).
5. Разработка и внедрение системы информирования населения города о результатах проводимых социологических исследований по вопросам культуры (выпуск специального бюллетеня "Пульс культуры" - начиная с 1998).

Информационное обеспечение и система телекоммуникаций

Цель подпрограммы - создание единого информационного пространства сферы культуры г.Тольятти, решение проблем сбора, хранения и обновления информации, а также обеспечения к ней оперативного доступа руководителей, специалистов и общественности.

1. Разработка перспективной концепции информационного обеспечения сферы культуры г.Тольятти (1997)
2. Завершение перевода информации о музейных и библиотечных фондах города на электронные носители (1997-2001).
3. Формирование системы банков данных по проблемам культуры (Организации культуры; Деятели культуры и искусства, Наши партнеры, спонсоры и меценаты; Социально-культурные проекты и программы; Историко-культурное наследие; Новые методики и технологии; Благотворительные организации; Правовые, Экономические, Материально-технические, Кадровые вопросы и др.) (1997 - 2001).
4. Формирование системы оперативного доступа к базам данных учреждений культуры на основе модемной связи между компьютерами организаций культуры (1997).
5. Создание специализированной сети электронных коммуникаций для учреждений, организаций, работников и деятелей культуры и искусства города с предоставлением абонентам сети возможности "выхода" в "Internet", "World Wide Web" и др. глобальные телекоммуникационные системы (1998).

Научно-консультационное обеспечение

Цели подпрограммы - обеспечение научной базы проектной деятельности и управленческих решений в сфере городской культуры, оказание методической помощи в подготовке районных и локальных программ и проектов.

1. Создание при городском Управлении культуры Экспертно-консультативного совета для рассмотрения вопросов обеспечения сферы культуры города необходимыми фундаментальными и прикладными научными разработками (1997).

2. Разработка и внедрение в практику работы учреждений культуры, оказывающих платные услуги населению системы составления бизнес-планов (с 1997).
3. Учреждение акционерного рекламного бюро "Культура" (1998).
4. Учреждение (совместное) малотиражного издательства для издания высококачественной полиграфической продукции, популяризирующей культуру Тольятти (1997).

Техническое обеспечение

Цель подпрограммы - решение проблемы рационального использования дефицитных материально-технических ресурсов развития культуры города.

1. Полная инвентаризация материально-технических ресурсов, находящихся в распоряжении муниципальных организаций культуры Тольятти (1997).
2. Объединение парка транспортных средств, принадлежащих учреждениям культуры городского подчинения, в единое предприятие, призванное оказывать услуги как учреждениям культуры, так и населению (1998). Обновление парка автомобилей и автобусов повышенной комфортности, оснащение их радиотелефонами, громкоговорителями, введение фирменного стиля, использование машин в рекламных кампаниях, проводимых в сфере культуры (начиная с 1999).
3. Создание на базе Центра управления программами и проектами мультимедиа-комплекса, специализирующегося на предоставлении услуг организациям культуры города (1997-1999).
4. Учреждение городским Управлением культуры и городской администрацией специализированной лизинговой компании как кредитного учреждения, работающего по предоставлению материальных кредитов (1997 - 2001).

Финансовое обеспечение

Цель подпрограммы - формирование системы многоканального финансирования учреждений и проектов в сфере культуры.

1. Создание муниципального Фонда развития культуры города (в объеме 2-3% городского бюджета), средства которого должны целевым образом использоваться для финансирования проектов, отвечающих приоритетам культурной политики города (1997).
2. Создание Службы финансового менеджмента, призванной формировать информационный банк данных о потенциальных инвесторах культурных проектов и обеспечивать практическую помощь разработчикам проектов и руководителям учреждений культуры в решении вопросов финансирования из различных внебюджетных источников (1997).
3. Организация городских конкурсов проектов в сфере культуры на принципах встречного финансирования (1997).
4. Разработка и внедрение системы мер по стимулированию инвестиционной активности в сфере культуры, создание условий для развития негосударственного сектора в сфере культуры (1997 - 2001).
5. Создание внебюджетного Фонда для выделения на конкурсной основе грантов, стипендий (в том числе для обучения наиболее одаренных молодых деятелей культуры и искусства Тольятти в лучших учебных заведениях России и зарубежных стран), премий физическим лицам - профессиональным деятелям культуры и искусства - писателям и поэтам, художникам и дизайнерам, актерам и режиссерам, мастерам ремесел, декоративно-прикладного искусства, народных промыслов, самодеятельным певцам, музыкантам и т.д. (начиная с 1997).

Вопросы реализации Программы

Программа развития культуры города Тольятти представляет собой как бы систему рамок, или матриц, которая в течение ближайших нескольких лет будет определять подходы к оценке процессов, происходящих в культуре Тольятти. Одновременно она будет служить основанием для выбора того или иного способа влияния на эти процессы со стороны органов культуры города. Предложенная в Программе концепция городской культурной политики - ее

2. Создание при городском Управлении культуры постоянно действующей Службы проектно-управленческого консультирования (1997).
3. Организация на базе Управления культуры города Службы юридического консультирования для юридических и физических лиц, работающих в сфере культуры (1997).
4. Выпуск ежемесячного бюллетеня по правовым вопросам культурной деятельности (1997).
5. Учреждение на основе служб проектно-управленческого и юридического консультирования самостоятельной муниципальной организации - Центра управления программами и проектами в сфере культуры при Управлении культуры администрации города (1997).

Организация подготовки кадров и освоение новых технологий

Цель подпрограммы - наращивание профессионального и интеллектуального потенциала сферы культуры города.

1. Проведение цикла научно-практических семинаров для руководителей и работников сферы культуры по маркетингу, рекламе, формированию общественных связей, новым информационным технологиям (1997).
2. Организация стажировок руководителей и сотрудников учреждений и организаций культуры города в крупных российских и зарубежных культурных центрах (начиная с 1997).
3. Организация обучения групп работников сферы культуры на базе Самарского университета управления (1997 - 2001).
4. Ежегодное проведение конкурса профессионального мастерства в сфере культуры и искусства с присуждением победителям премий и памятных призов (1997 - 2001).

Общественные связи

Цель подпрограммы - обеспечение тесного контакта, взаимопонимания и поддержки между организациями культуры и общественностью города.

1. Организация системы гласного обсуждения и общественной экспертизы проектных заявок, поступающих на рассмотрение в городское Управление культуры для решения вопроса их финансирования из муниципального бюджета (1997).
2. Создание на базе Центра управления программами и проектами Пресс-службы, специализирующейся на работе со средствами массовой информации и независимыми журналистами, освещающими вопросы культуры (1998).
3. Организация выпуска ежемесячных пресс-релизов по вопросам культуры, сопровождение значительных культурных событий в городе пресс-конференциями и брифингами для представителей средств массовой информации (начиная с 1997).
4. Проведение открытых для широкого участия населения города, ежегодных акций, посвященных профессиональным праздникам работников культуры (1997 - 2001).
5. Формирование системы информирования населения о состоянии культурного наследия города, его культурной среды и прилегающих территорий (например, выпуск журнала "Духовное согласие" совместно с Представительством Московского Международного Фонда содействия ЮНЕСКО в городе Тольятти) (1997).
6. Учреждение городским Управлением культуры (совместно с муниципальной Телекомпанией) специализированной компактной телестудии, действующей в масштабах города, для выпуска на телевизионных каналах города информационных и тематических передач по вопросам культуры (1998).

Маркетинг и реклама

Цель подпрограммы - адаптация сферы культуры к условиям рынка, повышение конкурентоспособности услуг учреждений и организаций культуры.

1. Проведение на базе ряда учреждений культуры города и Аналитической службы городского Управления культуры цикла маркетинговых исследований (1997).

цели, принципы, приоритетные задачи, - станет ориентиром для развития городской культуры.

Представленная Программа опирается не на прогнозы, которые всегда чреваты ошибками. Она построена таким образом, чтобы оперативно реагировать на любые непредвиденные изменения. Эти изменения могут быть различными. Например, в Тольятти могут через год появиться новые активные, яркие творческие личности или коллективы. Программа должна быть заранее готова их поддержать.

Какие проекты эту поддержку получают, решать коллегиальным экспертным и общественным советам, которые, в соответствии с Программой, должны быть созданы при городском Управлении культуры. Активизация их деятельности станет первым шагом внедрения Программы в жизнь. На этой же "пусковой", начальной стадии реализации должно быть осуществлено обнародование основных положений Программы в средствах массовой информации.

В условиях дефицита ресурсов важно распорядиться ими наилучшим образом, найти пути сотрудничества с другими субъектами культурной политики, решающими сходные или смежные задачи. Поэтому необходимо иметь надежно работающие механизмы привлечения и рационального распределения наличных ресурсов, обустроенные каналы коммуникации с возможными партнерами. Именно этого острее всего не хватало в культурной сфере Тольятти. Создание недостающего - того, что получило название элементов инфраструктурного обеспечения развития городской культуры - главное содержание первого этапа реализации Программы (1997-1998).

Второй этап реализации Программы (1999-2000) - в основном посвящен наращиванию мощности элементов инфраструктурного обеспечения. В эти годы предполагается их слияние в более сложные комплексные образования (иногда с преобразованием в самостоятельные предприятия).

Превращение к концу второго этапа первоначально активно субсидируемых инфраструктурных проектов в полностью или частично самокупаемые структуры представляется одним из существенных результатов реализации Программы в целом. Жизнеспособность системы поддержки развития культуры города - одна из гарантий того, что сама культура станет приобретать в будущем более динамичный, системный характер.

Реализация Программы создаст предпосылки для преодоления противоречий и негативных тенденций, имеющих место в социально-культурной жизни города; обеспечит более полное сохранение и освоение накопленного в сфере культуры материально-технического и интеллектуального потенциала; даст новые импульсы для выдвигаемых общественностью культурных инициатив и творческих начинаний; создаст условия для привлечения в сферу культуры и досуга дополнительных инвестиций; вызовет появление адаптированных к современным условиям моделей и технологий организации культурной деятельности.

ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ

Наименование программы:

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ ГОРОДА ТОЛЬЯТТИ

Дата принятия решения о разработке программы:

декабрь 1995 г.

Государственный заказчик:

Мэрия города Тольятти.

Исполнители и соисполнители:

государственные, муниципальные и негосударственные организации культуры города Тольятти, органы местного самоуправления.

Разработчики:

Управление культуры Мэрии г.Тольятти при участии экспертов Проектного научно-консультативного бюро "Архитектура и культурная политика".

Перечень разделов:

- I. Анализ ситуации
- II. Концепция и проектные положения Программы

Сроки и этапы реализации программы:

- 1 этап - 1997-1998 гг.
- 2 этап - 1999-2001 гг.

Важнейшие задачи:

- Создание целостного общегородского культурного пространства, обеспечивающего оптимальные условия для развития культуры Тольятти, оптимизации городской культурной среды, формирования культурного самосознания горожан.
- Содействие развитию традиционных и новых форм культурной активности населения, отвечающих целям и принципам культурной политики городской Мэрии.
- Создание защитных механизмов для предотвращения оттока ресурсов из сферы культуры города, эффективное и рациональное использование материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов города.

- Нарращивание кадрового потенциала и стимулирование творческой активности работников сферы культуры, деятелей профессионального и самодеятельного искусства.
- Поиск и освоение новых сфер и видов сотрудничества и взаимной поддержки отрасли культуры, иных отраслей социальной и производственной сферы г.Тольятти и Самарской области.
- Создание общегородской инфраструктуры, обеспечивающей оптимальные условия для реализации культурной политики Мэрии города Тольятти.

Ожидаемые конечные результаты:

Реализация Программы создаст предпосылки для преодоления противоречий и негативных тенденций, имеющих место в социально-культурной жизни города; обеспечит более полное сохранение и освоение накопленного в сфере культуры материально-технического и интеллектуального потенциала; даст новые импульсы для выдвигаемых общественностью культурных инициатив и творческих начинаний; создаст условия для привлечения в сферу культуры и досуга дополнительных инвестиций; вызовет появление адаптированных к современным условиям моделей и технологий организации культурной деятельности.

Объемы и источники финансирования:

Стоимость Программы (в ценах II кв. 1996 г.)

1997 гг. -	1305,0	млн. руб.
Всего -	4575,0	млн.руб.

в том числе:

Федеральный бюджет -	400,0	млн. руб.
Областной бюджет -	880,0	млн. руб.
Городской бюджет -	1628,0	млн. руб.
Районный бюджет -	84,0	млн. руб.
Другие источники -	1583,0	млн. руб.

Система контроля за исполнением программы:

обеспечивается Мэрией города Тольятти, органами местного самоуправления.

Периодичность контроля:

- 1 раз в полугодие.

ВВЕДЕНИЕ

Тольятти - город высоких технологий и смелых начинаний, отличающийся высоким интеллектуальным потенциалом и многообразием социокультурной среды.

Культура Тольятти - это публичные библиотеки, художественные и музыкальные учебные заведения, музеи, театры, культурные центры. Это - архитектурная среда Тольятти, его памятники, парки и скверы, это прилегающая к городу территория, определяющая культурную специфику города, его прошлого, настоящего и будущего. Это - инициативные группы, творческие союзы и объединения. Это - повседневная культура и самосознание горожан.

В сложной, мозаичной культурной среде Тольятти скрыты огромные возможности. Их выявление предполагает сбалансированное развитие, учитывающее множество объективных факторов, среди которых не последнее место занимают молодость города и тот факт, что большинство жителей являются здесь приезжими.

Город исторически сложился как конгломерат трех территориально разобщенных районов - Комсомольского, Центрального и Автозаводского.

Комсомольский район возник на месте прежней Кунеевки - вначале как поселок строителей ГЭС, а затем - как место проживания работников части химических предприятий.

Появление Центрального района было связано с необходимостью переноса на новое место города Ставрополя, попадавшего в район затопления. В нем оказались сосредоточены все городские административные учреждения, а также учреждения культуры городского значения. По мере строительства предприятий химической промышленности, Центральный район также был заселен их работниками.

Самый молодой Автозаводский район возник в ходе строительства Волжского автозавода, и стал своего рода "государством в государстве". Здесь живут главным образом работники автозавода. На сегодняшний день это - самый крупный район города, превосходящий два других и по площади, и по населению, и по своему экономическому потенциалу.

Таким образом, три района появились в разное время и при различных обстоятельствах. Все они были заселены в основном мигрантами, однако - мигрантами разных профессий и различных поколений. По социальному составу, экономическому положению и даже по психологии жители трех районов существенно отличаются друг от друга.

Эти различия усугубляются территориальной обособленностью районов. В силу больших расстояний и транспортных затруднений, каждый район живет довольно обособленной жизнью. Это относится не только к производственной сфере, но и (что более существенно для настоящей Программы) также к сфере культуры и досуга. Поездки жителей одного района в другой с культурно-досуговыми целями являются сравнительно редкими. Учреждения культуры, независимо от того, имеют ли они городское или местное значение, вынуждены в основном работать с публикой, проживающей в том районе, в котором они находятся.

Деятельность районных администраций, в частности, районных управлений (отделов) культуры естественным образом нацелена на обеспечение автономной жизнедеятельности внутри своих районов, и следовательно, на усугубление их разобщенности. Территориальная неоднородность (раздробленность) культурной ситуации города, островной характер структуры городского культурного сообщества - характерные черты современного Тольятти.

Предпринятые в последние годы попытки формирования культурной политики в одном из районов города ("Культура Автограда") стали первым шагом на пути реформ в сфере культуры. Они продемонстрировали эффективность новых подходов и механизмов в сфере управления, особенно по отношению к неформальным культурным инициативам.

Вместе с тем, локальный характер проекта "Культура Автограда" приводит сегодня к нарастанию противоречий: уделяя больше внимания проблемам развития культуры Автозаводского района, авторы этого проекта, естественно, меньше задумываются о проблемах других районов и города в целом. Кроме того, данный проект отдает явное предпочтение инновационным начинаниям, в то время как в поддержке нуждаются и общегородская инфраструктура культуры, и базовые учреждения отрасли, расположенные в основном за пределами Автозаводского района.

В связи с этим очевидна необходимость разработки общегородской программы, основанной на несколько иных принципах, чем те, на которых строится культурная политика районного масштаба. Приоритетным направлением деятельности городского Управления культуры является интеграция города, создание единого городского культурного пространства. Только на городском уровне может быть разработана и проведена в жизнь система мер, направленных на преодоление территориальной и культурной разобщенности исторически сложившихся городских районов.

Фактически, в современном Тольятти есть три города, связь между которыми весьма условна. Они не составляют целостной системы и поэтому их культурные возможности не суммируются, не обретают нового качества на общегородском уровне. В результате культурный потенциал этого достаточно крупного города отнюдь не коррелирует с его размерами. Пестрая мозаика, которую представляют собой объекты и явления культуры Тольятти, не составляет единой, законченной картины. По-видимому, она и не может образоваться сама по себе, без специальных целенаправленных усилий, не может обрести необходимую цельность и уравновешенность всех составляющих ее элементов. Это обстоятельство послужило одним из основных мотивов формирования Программы культурного развития города Тольятти.

От хаотичности и фрагментарности - к цельности и гармонии, от случайного соседства - к закономерному сочетанию и взаимодействию различных элементов, от конгломерата изолированных субкультур - к культурной агломерации столичного типа - вот ориентиры, на которые направлена данная разработка.

Каким образом можно достичь желаемого результата в современных, непростых для сферы культуры экономических условиях, при остром дефиците буквально всех видов ресурсов? Поиск ответа на этот вопрос составляет содержание настоящей Программы.

Изменение социально-экономических условий, формирование новых социальных субъектов делают невозможным прежний экстенсивный путь развития сферы культуры города. Снизился уровень финансирования культуры, остановлено и законсервировано строительство многих учреждений. Сохраняются многие прежние и появляются новые неотложные проблемы, ждущие своего решения.

В такой ситуации необходимо переходить к новой стратегии развития культуры. Особенности этой стратегии заключаются, с одной стороны, в том, что все действия совершаются в условиях ограниченных финансовых ресурсов, а с другой - в том, что она предполагает использование принципиально новых управленческих, организационных и информационных технологий оптимизации культурных процессов и поддержки проектов, соответствующих основным ориентирам социального развития города.

Новая стратегия регулирования культурных процессов (т.е. совокупность принципов принятия управленческих решений в сфере культуры) в данном случае представлена в виде Программы, адресованной органам городской Мэрии. Этот документ призван оказать помощь прежде всего руководителям высшего звена управления, которые несут ответственность за судьбу социальной сферы города. Однако это не означает, что для населения и других заинтересованных субъектов содержание Программы должно оставаться неизвестным. Программу необходимо обнародовать и обсудить в средствах массовой информации, ибо она призвана стимулировать появление *социальных проектов*, в разработке и реализации которых (непосредственно или через подчиненные организации) будет принимать участие городская Мэрия.

В методологическом плане Программа сфокусирована на таких понятиях как социокультурное проектирование, социальное партнерство, социально-инфраструктурное обеспечение и т.п. Это характеризует данную разработку как альтернативную аналогичным документам, созданным в традиционном методологическом ключе. В частности, такой подход предполагает поиск нестандартных механизмов вовлечения в процесс развития городской культуры необходимых ресурсов. Кроме того, впервые основным предметом проектирования в Программе развития городской культуры становятся не столько объекты (учреждения) культуры (как это было бы при отраслевом подходе), сколько то, что находится между ними - связи и взаимодействия, механизмы сотрудничества, каналы коммуникации и т.д. Иначе говоря, отличительной чертой принятой в данной работе методологии является инфраструктурная ориентация. Это предполагает создание максимальной свободы для естественного развертывания социально-культурных процессов, двигателем которых выступают не управленческие указания, а живые общественные инициативы, творческая индивидуальность деятелей культуры, профессионализм работающих в этой области специалистов.

Характерной особенностью такого подхода является использование расширительного *представления о сфере городской культуры*. В соответствии с этим представлением, культура Тольятти включает:

- ♦ не только систему учреждений культуры и досуга, но и "среду" их функционирования (ландшафтную ситуацию, городскую архитектуру, систему коммуникаций и т.д.);
- ♦ не только субъектов культурной деятельности - работников и творцов культуры, - но и потребителей услуг учреждений культуры и досуга;

- ♦ не только историко-культурное наследие, т.е. ценности, созданные предшествующими поколениями жителей данной территории, но и складывающиеся, а также "импортируемые" культурные продукты и нормы, привносимые людьми, олицетворяющими новый этап развития города, связанный с освоением новейших промышленных технологий;

- ♦ не только систему управления процессами развития культуры, но и не всегда подвластную этой системе реальную культурную жизнедеятельность населения и учреждений.

На стадии предварительного исследования, которое предшествовало подготовке Программы, использован общий *ситуационный анализ*, предполагающий выявление основных территориальных проблем и описание тех подсистем деятельности, которые нужно учитывать при решении исходных задач программирования. Анализ фиксирует специфику конкретной сферы программирования и выявляет тенденции изменений, прослеживаемые на территории. Соответствующие экспертные оценки создают необходимую основу для построения с помощью *проектно-программных методов* конструктивной части Программы.

Таким образом, прежде чем обратиться к проектным положениям Программы, основное внимание было сосредоточено на актуальных проблемах городской сферы культуры и оценке эффективности известных способов их решения. Что в современной ситуации является наиболее сложным, что мешает городским властям проводить эффективную работу по развитию сферы культуры и заставляет пересматривать самые основы организации собственной деятельности? Какие из проблем являются общими и наблюдаются сегодня по всей стране, а какие специфичны именно для Тольятти, поскольку обусловлены историей, особенностями развития и структурными характеристиками этого города? На эти и другие вопросы отвечает *Первый раздел* Программы. Здесь содержится анализ реальной проектной деятельности, происходящей в городе, выявляются ее основные направления, намечаются типологические группы проектов. Предложенная типология образует теоретическое основание для формирования вариантов сотрудничества и взаимодействия между различными субъектами культурной политики при реализации различных видов проектов. (Перечень проектов, рассмотренных в процессе разработки Программы, приводится в Приложении).

Второй раздел посвящен разработке концепции городской культурной политики. Кроме стратегических целей Программы, здесь формулируются принципиальные позиции городской Мэрии (городского Управления культуры) по отношению к реальным и потенциальным партнерам в области культурно-политической и организационной деятельности. В этом же разделе определяются задачи в сфере культуры, являющиеся на данном этапе приоритетными. Эти задачи служат ориентирами, которые можно использовать при отборе проектных заявок, заслуживающих поддержки со стороны городского Управления культуры. Последняя глава второго раздела содержит проектные положения Программы, относящиеся непосредственно к сфере компетенции Управления культуры города. Эти положения сгруппированы в подпрограммы, нацеленные на создание механизмов реализации социокультурных программ и проектов, спонтанно возникающих в культурной практике города. По сути дела здесь программируется формирование высокоэффективной инфраструктуры, основанной на современных технологиях, обеспечивающей динамичное развитие культуры города Тольятти как целостной системы.

В *Заключении* намечены этапы становления и развития этой инфраструктуры как решающего фактора достижения высокой результативности городской культурной политики.

Часть I Анализ ситуации

1. Проблемы развития культуры города

Дефицит ресурсов в сфере культуры

В последние годы в Тольятти особенно остро ощущался дефицит финансовых средств, направляемых в сферу культуры. Тяжелое финансовое положение большинства промышленных предприятий города заставляло их передавать свои учреждения социальной сферы, в том числе учреждения культуры, на баланс муниципалитета. Таким образом, резко сократились регулярные финансовые ассигнования на культуру от предприятий города.

Таблица 1

Доля расходов на культуру и искусство в бюджете Тольятти (%)

1990	1991	1994	1995	1996 (план)
2,03	1,01	2,10	2,16	1,90

Как показывают данные Таблицы 1, несмотря на рост доли расходов на культуру в бюджетных ассигнованиях по сравнению с 1991 годом, этот показатель за последние три года все равно остается значительно ниже нормативного значения в 6%, а также ниже среднего значения по РФ, которое в 1994 году составляло 2,4% (по Самарской области этот показатель аналогичен показателю Тольятти - 2,1%). В плане на 1996 год заложено даже снижение этого показателя.

Если проанализировать абсолютный размер бюджетных ассигнований на культуру по г.Тольятти в сопоставимом выражении с учетом инфляции за последние три года, то очевидна тенденция к их сокращению: ассигнования на культуру в 1994 г. составили 86,4% от объема 1993 г., в 1995 г. 93,5% от объема 1994 г., т.е. размер бюджетных средств, выделенных на культуру, в 1995 году составил 80,8% по сравнению с 1993 годом.

Несмотря на значительный рост других источников финансирования муниципальных учреждений культуры (рост поступлений от платных услуг составил более 250%, от родительской платы - более 150%, от прочих - также более 150%), общая сумма поступлений финансовых средств учреждений культуры в 1995 г. составила с учетом инфляции лишь 96% от уровня 1993 года.

На основе данных 1993-1995 годов об абсолютном размере расходов на культуру и искусство проанализирована динамика их изменения в разрезе отдельных статей бюджетной классификации (в сопоставимом выражении с учетом инфляции). Катастрофически сократились расходы на приобретение оборудования и инвентаря для организаций культуры - на 73%, т.е. более чем в 3

раза (в целом по РФ падение этого показателя ниже - в 2 раза). Более чем в 2 раза сократились расходы на капитальный ремонт, на 24% уменьшились расходы на питание и стипендии учащимся. В то же время, более чем в полтора раза выросли хозяйственные расходы. Однако несомненно, что в нынешней ситуации увеличение этих расходов обусловлено не улучшением состояния материальной базы культуры, а опережающим ростом затрат на оплату электроэнергии, топлива, коммунальных услуг и т.п.

Значение показателя бюджетных расходов на культуру и искусство в расчете на 1 жителя по Тольятти, равное 11,0 тыс. руб. в 1994 году, ниже среднероссийского (22,7 тыс.руб.) и среднего по Самарской области (19,3 тыс.руб.).

Таким образом, в последние годы сокращается общий объем финансовых поступлений в сферу культуры (в данном случае мы говорим не только о муниципальной сети, поскольку негосударственные структуры Тольятти, работающие в сфере культуры, пока еще единичны). В то же время, сама муниципальная сеть ежегодно росла за счет перехода ряда ведомственных учреждений культуры в муниципальную собственность. То есть, вообще говоря, меньший объем финансовых средств ежегодно "размазывался" на большее число объектов. Это закономерно вело к обнищанию организаций культуры.

Отсутствие механизмов сохранения ресурсов культуры

В настоящее время в связи с идущими в стране процессами разграничения прав собственности все чаще происходит изъятие ресурсов (здания, земля, творческие силы, финансы) из отрасли культуры в другие сферы. В связи с этим актуальной проблемой стала защита собственности в сфере культуры. На уровне муниципальных органов власти необходимо выработать механизм такой защиты, поскольку факты ухода ресурсов из сферы культуры в городе уже есть.

Хотя в целом в Тольятти сохранена сеть учреждений культуры, все же здания двух кинотеатров по решению муниципальных органов проданы и используются вне культуры. Это произошло в то время, когда остается не обеспеченной помещениями работа целого ряда существующих творческих коллективов. Например, театр ростовых кукол, зарегистрированный в Центральном районе, вынужден размещаться в общеобразовательной школе, расположенной в Комсомольском районе.

Большинство организаций культуры города получили акты землеотвода, в том числе Центральный городской парк, однако на его территории без согласия директора парка и Управления культуры города с разрешения местной Мэрии размещены торговые палатки.

Переход ведомственных учреждений в муниципальное подчинение так же означает отток финансовых ресурсов из сферы культуры, поскольку это происходит без передачи соответствующего финансирования, полностью компенсировать которое бюджет не может.

Сравнительно низкий уровень заработной платы в отрасли и задержки с ее выплатой, которые уже становятся традиционными, серьезно обострили вопрос о сохранении кадрового потенциала культуры. Особенно остро эта проблема встала при переходе ведомственных учреждений культуры в муниципальную собственность, поскольку уровень оплаты сотрудников этих учреждений предприятия-собственники обеспечивали значительно выше, чем бюджет, что

позволяло им иметь кадры более высокой квалификации, однако привыкшие к высокой оплате.

Особенно страдают организации культуры города в условиях развития инфляции. Нехватка бюджетных средств заставляет направлять их на компенсацию инфляционного роста в первую очередь "защищенных" статей бюджета - оплату труда и т.п., да и то с большим опозданием. Сокращение финансовых ресурсов, направляемых, не говоря уж о развитии, просто на поддержание материально-технической базы организаций культуры и искусства города, ведет к деградации этой базы, что несомненно сказывается на качестве предоставляемых услуг.

Недостаток бюджетных ассигнований вынудил администрацию Тольятти принять постановление (N 1392 от 26.09.95), разрешающее сдавать в аренду помещения на площадях учреждений культуры города, в тех случаях, когда деятельность арендатора не влияет на профильную деятельность. Это, с одной стороны, привлекает в культуру дополнительные финансовые ресурсы, но, с другой - отвлекает материальные ресурсы (в частности, площади), поскольку арендаторы работают в основном не в сфере культуры.

Особенно аккуратно вопросы разграничения собственности должны решаться при смене собственника. Примером может служить создание ТОО "Экспо-Лада" на основе музейно-выставочного комплекса, проходившего по ведомству АвтоВАЗа. В фонде музея находится коллекция картин, безвозмездно переданная ему в свое время РОСИЗО. Имеет ли право распоряжаться этой коллекцией коммерческое предприятие, в состав которого сейчас входит музей? Однозначного ответа на этот вопрос получить не удалось.

Таким образом, анализ ресурсного обеспечения сферы культуры Тольятти убедительно указывает на отсутствие в городе защитных механизмов, необходимых для сохранения ресурсов культуры. Наблюдаемая тенденция к оттоку ресурсов может привести к серьезному кризису не только в культурной, но и в социальной политике городских властей.

Отрыв городской культурной политики от социальных проблем

Существующие формы и методы работы в культуре развиваются во многом по инерции, следуя сложившимся стереотипам, безотносительно к социальной реальности, к происходящим в обществе переменам. Между тем, имеющиеся в культуре ресурсы являются потенциальным эффективным средством оздоровления социальной ситуации, решения возникающих в обществе проблем.

Так, в последние годы в сфере культуры Тольятти получила развитие работа с детьми младшего и среднего возраста, а также работа с одаренными детьми. Однако почти совсем отсутствуют попытки работать с наиболее проблематичной аудиторией - с подростками и молодежью. Расхождения во взглядах между лицами, принимающими решения в области культурной политики, и представителями молодежных групп привело к такой ситуации, когда главной жизненной проблемой молодых стало - после нехватки денег (у 63%), - отсутствие возможностей для полноценного и содержательного досуга (42%).

Основное расхождение приоритетов городской культурной политики и склонностей молодежной среды состоит в том, что первая ориентируется на

высокое профессиональное и фольклорное искусство, а вторая предпочитает массовую культуру. Как показало проведенное в Тольятти социологическое исследование, лишь одна четверть молодых жителей так или иначе приобщены к творческой деятельности. Из них живописью и графикой заняты 40% молодых, художественным чтением, литературной деятельностью 14,5% и 12,7% соответственно. Сочиняют музыку и музицируют 13,7%. Заняты декоративно-прикладным и дизайнерским искусством 7,6%. Есть тяготение к техническому творчеству, программированию (5,4%). Хореография и актерское искусство интересует 4,3% опрошенных.

По данным этого исследования, в молодежной среде происходит явная переориентация с информационно-познавательных форм досуга (чтение, просмотр телевидения, фильмов) на занятия активного и в первую очередь, развлекательного характера (посещение дискотек, баров, клубов). Диапазон досуговых занятий расширяется в основном за счет увеличения популярности физически активных форм: выездов на природу, занятий спортом, в то время, как посещаемость объектов эстетической направленности (музеев, выставок, театров), остается на низком уровне.

Взросление обычно происходит при интенсивном общении со сверстниками, в рамках социализации, требующей особых пространств и своих видов культурной деятельности. Однако имеющаяся сеть объектов культуры индифферентна к возрастным различиям. В городе отсутствуют объекты, специализирующиеся на молодежной культуре или на каких-то из ее многочисленных субкультурных образований. И хотя этот недостаток отчасти компенсируется появлением альтернативных (ведомственных, частных) организаций, обеспечивающих досуг молодежи, муниципальная культурная политика не может оставаться безразличной к этой проблеме. Это тем более актуально, что в молодежной среде наблюдается рост негативных тенденций - отклоняющихся форм поведения, пьянства, употребления наркотиков, вандализма, преступности.

Еще одна группа, которая очевидно нуждается в большем внимании со стороны городских властей, это - молодые семьи. Городские учреждения культуры в большинстве своем пока не готовы обеспечить досуг для этой аудитории, а возможности, предоставляемые в этой области коммерческими организациями, являются и ограниченными, и дорогостоящими.

По данным социологического исследования, посвященного оценке уровня социально-политической напряженности, проведенного в 1995 г. Информационно-аналитической службой Мэрии, социально-комфортным свое самочувствие в Тольятти считают 36,3% жителей города (для сравнения, в Москве в 1994 г. - 57,4%). Этот показатель существенно различается по районам. Если в Автозаводском районе свое социальное самочувствие как комфортное оценивают 45,6%, то в Комсомольском - 39,1%, а в Центральном - только - 27%. Дискомфортно-агрессивным свое самочувствие называют 22,1% жителей Комсомольского района, 20,3% Центрального района и всего 17% жителей Автозаводского района (в целом по Тольятти - 17,8% (в Москве - 15,6%).

Эти интегральные показатели свидетельствуют о наличии в городе значительного числа социальных проблем, которые (по крайней мере, часть из них) необходимо решать и средствами культуры. В самом деле, культурная среда - и все предоставляемые ею возможности - является существенным условием общего ощущения "комфортности" бытия горожанина. Разумеется, в культуре есть свои собственные, внутренние ценности и их трансляция является важной частью

деятельности любых культурных институтов. Однако и оздоровление социального климата тоже может входить в число задач культуры. Доказав на деле свою способность участвовать в решении актуальных социальных проблем - будь то проблемы безработицы, проблемы молодежной преступности, проблемы организации досуга молодых семей, или проблемы повышения разнообразия и комфортности городской среды, - муниципальная сфера культуры сможет с еще большим правом претендовать на увеличение инвестиций из городского бюджета.

Таким образом, на повестке дня городских учреждений культуры - расширение диапазона деятельности, повышение адресности программ и проектов, рассчитанных на приоритетные группы аудитории. Работа с детьми - это еще не работа с молодежью, и не работа со всей семьей. Здесь требуются совершенно новые формы, основанные на понимании запросов той или иной аудитории, готовности идти им навстречу. На городском уровне необходимо также учитывать значительные различия всех социальных показателей по районам, которые нередко становятся источником социальной напряженности.

"Болезни роста"

Одной из характерных черт культуры Тольятти - как и многих других молодых промышленных городов - является отставание развития объектов социально-культурной сферы от темпов роста самого города. Следствием этого является диспропорция между размерами города и степенью сформированности его социально-культурной инфраструктуры. Это выражается не только в отсутствии ряда организаций и учреждений, необходимых для города подобных масштабов, но и в высокой контрастности ресурсного обеспечения учреждений культуры по районам и типам организаций культуры. В частности, в Автозаводском районе инфраструктура социально-культурной сферы развита существенно лучше, чем в двух других районах города. В типологическом плане наиболее обеспеченными оказываются концертно-зрелищные учреждения, а наименее обеспеченными - учреждения музейно-выставочного типа.

В сети объектов культуры Тольятти преобладают клубы со зрелищной специализацией, предназначенные для кинопоказа и элементарной самодеятельности, монозальные кинотеатры (за исключением построенных в 80-е годы незадолго до резкого падения кинопосещаемости), библиотеки с дефицитом площадей для хранения и клубной деятельности. Сформированные крупные культурные комплексы функционально раздроблены и нередко используются в качестве торгово-экспозиционных площадей. Многие проектные решения строящихся объектов культуры морально устарели и требуют корректировки проектных программ.

Планировочная структура Тольятти включает три жилых района, возникновение которых связано с тремя этапами становления производственной базы города. Технократическая идея, лежащая в ее основе, когда город рассматривался как вторичный элемент по отношению к производству, изначально ставила на второй план вопросы его социокультурного обустройства и градостроительной целостности. Она предопределила социальную разобщенность трех районов, их территориальную разорванность, различие в уровне развития и обеспечения социокультурной сферы.

Сложившаяся ситуация породила три типа бытования культуры. Так, Комсомольский район сохранил черты поселковой культуры, определяемый

структурой учреждений культуры общего профиля - клуб, библиотека, кинотеатр. Центральный район, возникший как компенсация утраченного города Ставрополя, воспроизводит образ городской культуры - именно в нем расположены музеи, театры, филармония, крупные ДК. Автозаводский район воспроизводит тип молодого города, ориентированного на "импортирование" культуры. Об этом свидетельствуют объекты культуры и спорта с залами большой вместимости, общественный центр и кинотеатры, ставшие его характерными приметам.

Вместе с тем, в сознании горожан все еще сильны моменты отчуждения, не позволяющие им воспринимать город как целое, и по-хозяйски относиться к среде своего обитания. Серьезной проблемой Тольятти является то, что процессы крупномасштабного градостроительного планирования обгоняют движение по культурному обустройству города, происходящее по инициативе самих горожан. То есть город был в короткое время сформирован "сверху", а теперь требуется движение "снизу", идущее от населения, которое позволит, путем самоорганизации, нарастить на этот грубый "каркас" недостающие элементы, необходимые для создания здесь полноценной и комфортной городской культурной среды.

В 1992 г. был разработан, согласован и утвержден генеральный план города как основной документ, регулирующий городскую строительную политику (разработчик - ЦНИИЭП градостроительства). Генплан, в частности, предусматривает:

1. Сохранение градообразующей роли Волжского автозавода с развитием производства и строительства новых производственных мощностей на свободных территориях западного направления.

2. Сохранение в пределах сложившейся численность жителей города в Центральном и Комсомольском районе. Развитие жилищного строительства на свободных территориях между Автозаводским и Центральным районами, а также в западном направлении.

3. Перенесение общегородского центра из Центрального района в Автозаводский путем перемещения в него ряда крупных культурных и общественных учреждений.

4. Развитие сети дорог и городского общественного транспорта, в частности, прокладку автобусно-троллейбусного маршрута через заповедный зеленый массив.

В настоящее время складывается очевидное несовпадение контуров развития города, намечаемых, с одной стороны, его генеральным планом, а с другой - реальным состоянием производственно-экономического комплекса и социокультурной сферы, определяющих городской уклад. Можно выделить следующие точки расхождения:

1. Ослабление роли ВАЗа как основы экономического благополучия города, признание целесообразности многопрофильной промышленной и хозяйственной деятельности в городе.

2. Усиление роли муниципальных структур в решении общегородских и районных проблем.

3. Общественное признание Центрального района как исторически более обжитого, как культурно-значимой территории города, обладающей средовыми

преимуществами над остальными районами. Именно здесь сосредоточены объекты общегородского значения - театры, музеи, парк, филармония, наблюдается более высокий уровень благоустройства и относительная выразительность архитектуры некоторых зданий.

4. Ориентация городской Мэрии на выработку целостной и сбалансированной политики в отношении сложившихся районов города, направленную на преодоление их исторически сложившейся разобщенности. Генеральный план усиливает эту разобщенность, опираясь на производственную базу и жилой фонд лишь Автозаводского района.

Сложившееся положение не может не найти отклика в политике Управления культуры, которое должно - совместно с Архитектурно-планировочным управлением города - принять участие в подготовке обоснования корректировки генерального плана города.

Была бы желательной разработка проектов, активизирующих инициативу горожан, стимулирующих их активное участие в преобразовании городской среды. Например, можно было бы организовать сбор спонсорских средств и личных пожертвований на установку городских скамей, афишных тумб, павильонов остановок общественного транспорта, цветочниц и т.д. с непременным указанием на них имени человека или организации, на чьи деньги они поставлены. Появление каждого "именного" элемента городского интерьера должно сопровождаться публичной акцией и получать широкую огласку.

Иначе говоря, развитие инфраструктуры городской культуры должно сопровождаться какими-то мерами по формированию самосознания и форм самоорганизации городского сообщества на всех уровнях.

Необустроенность городской среды

Как и многие молодые города, возникшие в тот же период, Тольятти имеет ряд особенностей, относящихся к развитию городской среды.

Прежде всего, город не имеет "корней", ибо его предшественник - Ставрополь - остался на дне водохранилища, а сам Тольятти был построен на новом месте, по существу, посреди голой степи. Корни отсутствуют здесь и в том смысле, что большая часть жителей города - мигранты, приезжие в первом или втором поколении. В частности, многие горожане являются в прошлом сельскими жителями.

Период строительства города приходится на время борьбы с "архитектурными излишествами", и потому архитектура его крайне проста - все выстроено по линейке, вписано в прямоугольную сетку, расчерчено на квадраты. Там, где кончается лес (который окружает город и разделяет его районы), начинаются ровные и однообразные кварталы жилых домов и не слишком затейливых общественных зданий. В целом идея города - это идея комфортабельной барачной застройки, примыкающей к производству - новый, советский вариант поселения слободского типа.

Характерной особенностью этой довольно унылой среды является ее несоразмерность человеку. Дело даже не в том, что дома слишком велики, а улицы чересчур широки (особенно в Автозаводском районе), так что всякая пешая прогулка превращается в дальний поход по пересеченной местности. Скорее,

проблема заключается в отсутствии элементарного обустройства пространства дворов и улиц в той зоне, где сосредоточено внимание пешехода.

Пространство между домами является как бы ничьей территорией, рождающей ощущение необжитости и дискомфорта. "Слепые" первые этажи, гигантские пустыри, явный недостаток малых архитектурных форм - все это делает прогулки по городу занятием неудобным, а в некоторых случаях и опасным. Известно, что среда такого типа не дает развиваться нормальному городскому поведению, провоцирует нежелательные социальные явления, способствует отчуждению, проявлениям вандализма, росту преступности.

Эти эффекты усугубляются отсутствием градостроительных элементов, которые призваны обеспечивать нормальную фокусировку общественной жизни. В городе не сформированы площади, не созданы улицы и кварталы, где были бы с достаточной плотностью сконцентрированы учреждения культуры, торговли, досуга. Не сложился и настоящий городской центр - эта главная точка отсчета городского сознания. Более того, ни один из районов тоже фактически не имеет своего центра.

Характерным симптомом неразвитости городского сознания является стремление большинства горожан "сбегать" из города, чтобы проводить досуг на лоне природы. По сути, природа является здесь конкурентом культуры, и культура пока не выдерживает этой конкуренции.

Вместе с тем, природа взаимодействует с городом только в диких, некультурных формах. Город вплотную подходит к воде, но не имеет ни набережных, ни как следует обустроенных пляжей. Почти нет и доступных видовых точек, с которых можно наблюдать прекрасный вид на противоположный гористый берег водохранилища. Лес вторгается в городские пределы, но не становится парком. А небольшие парки, которые есть в каждом районе, влачат жалкое существование и находятся почти на грани уничтожения.

Развитие и обустройство среды города (включая также окружающую и заходящую на его территорию природу) - сложная задача, в решении которой должны участвовать и городские власти, и ведомства, и гражданские объединения и организации. Для городского Управления культуры это является одним из приоритетных направлений деятельности, ибо гуманизация среды обитания человека является, среди прочего, проблемой культуры и может осуществляться средствами культуры.

2. Проблемы формирования культурной политики в Тольятти

Множественность субъектов культурной политики

Анализ городской ситуации позволяет выделить следующие группы функционирующих в Тольятти организаций, учреждений и лиц, проводящих (или способных проводить) собственную локальную, районную или общегородскую культурную политику. Это - субъекты культурной политики, то есть потенциальные партнеры (а в отдельных случаях - конкуренты) городского Управления культуры.

А. Органы местного самоуправления:

- Мэрия города;
- Городское управление культуры;
- Городская дума;
- Администрации районов города;
- Районные управления (отделы) культуры;
- Городские и районные управления и отделы - образования, по делам молодежи и т.д.

В. Базовые учреждения культуры общегородского значения:

- Краеведческий музей;
- Картинная галерея;
- Филармония;
- Дворец искусств "Юбилейный";
- Театр "Колесо";
- Театр кукол;
- Централизованная библиотечная система;
- Централизованная система детских библиотек;
- Кинотеатры;
- Другие организации.

С. Альтернативные субъекты культурной политики

- ведомственные учреждения культуры (Библиотека ВАЗа, Дворец культуры и техники ВАЗа, "Музей АвтоВАЗ Банка", "Музей АО "ВАЗ", "Дворец культуры СК" и др.);
- негосударственные организации культуры ("Экспериментальный музейно-выставочный комплекс", "Дворец молодежи "Мир", "Центр художественных ремесел "Скань", Фонд "Волга-Кама", Кинотеатр "Юность" и др.);
- муниципальные и негосударственные СМИ (Газеты, Студии эфирно-кабельного телевидения, Радиостанции);
- общественные движения ("экологи", "рериховцы", Лига защиты культуры и др.);
- творческие союзы и объединения (Союз художников, Союз дизайнеров, Союз архитекторов, Союз писателей и др.);
- национальные и конфессиональные сообщества (национальные центры - татарский, чувашский, мордовский, немецкий, украинский, американский культурный центр и др.);
- спонсоры и меценаты.

К этому необходимо еще добавить субъектов, находящихся за пределами самого города. Это - государственные и негосударственные организации Самары (как центра субъекта федерации), Москвы, других городов России, а также зарубежные и международные организации, которые действуют (или собираются действовать) на территории Тольятти.

Интересы всех этих субъектов разнообразны, а порой и разнонаправлены. На "стыках" их деятельности существуют и проблемные области, и резервы

сотрудничества. Поэтому, проводя собственную политику, городское Управление культуры должно учитывать интересы других субъектов и те проблемы, которые возникают в процессе их взаимодействия. Рассмотрим их более подробно.

Рассогласованность действий субъектов культурной политики

Поскольку город был изначально территориально разобщен и поделен на ведомственные "уголья", сфера культуры тоже оказалась раздробленной. Помимо устойчивой (и постоянно усиливающейся) тенденции обособления отдельных районов, здесь всегда была также "вилка" между муниципальной и ведомственной культурой. Две эти системы строились в общем по одинаковым принципам, существовали как два "параллельных мира" и во многих отношениях дублировали друг друга. При этом ведомственная сеть учреждений культуры - включавшая музеи, дворцы культуры, библиотеки и т.д. - нередко была более сильной и развитой, чем городская. Однако в последнее время, в связи с экономическими затруднениями промышленных предприятий, многие ведомственные учреждения передаются в городскую сеть. Это создает на городской бюджет дополнительную нагрузку, с которой он не всегда может справиться.

Наряду с этими традиционными субъектами культурной политики, сейчас стали возникать и иные, альтернативные субъекты. Это - негосударственные организации культуры, независимые средства массовой информации, общественные движения, национальные, конфессиональные, творческие объединения и т.д. В отдельных случаях они взаимодействуют между собой и с муниципальными учреждениями. Чаще, однако, различные субъекты действуют рассогласованно, а во многих случаях даже и не знают друг о друге.

Между тем, объединение усилий субъектов в сфере культуры является во многих ситуациях чрезвычайно продуктивным. В частности, городские учреждения культуры могли бы многое получить от сотрудничества с альтернативными субъектами - негосударственными организациями культуры, независимыми средствами массовой информации, общественными движениями и т.д. - и наоборот. Такого рода союзы и коалиции - это огромный, но пока еще невостребованный потенциал развития городской культуры.

Поэтому задача городского Управления культуры - не только управлять подведомственными ему учреждениями, но и налаживать связи между различными субъектами, действующими на городском уровне. Разумеется, далеко не всегда можно говорить о кооперации и даже о координации действий различных субъектов (хотя во многих случаях это бывает возможно). Но добиваться их взаимной информированности - дело вполне реальное и абсолютно необходимое. Это - первый шаг на пути к сотрудничеству, к объединению усилий для достижения общих целей.

Слабая консолидированность творческих сил города

Хотя различные субъекты культурной деятельности - муниципальные ведомственные и негосударственные организации, общественные движения, и т.д. - ставят перед собой разные конкретные творческие, просветительские и т.п. задачи, в некоторых ситуациях они должны выступать единым фронтом. В частности, лоббирование развития сферы культуры, отстаивание ее интересов перед

городскими властями требует единства и согласованности позиций и действий всех представителей этой сферы. Сегодня такая консолидация в основном отсутствует.

Если бы городское Управление культуры сумело стать таким объединяющим началом не только для подведомственных ему учреждений, но и для всей сферы культуры в целом, оно бы смогло существенно укрепить свое влияние и авторитет. Для этого оно должно быть в курсе происходящих в городе культурных процессов - в самом широком диапазоне, - и взять на себя роль представителя интересов всей сферы культуры в вопросах, имеющих общегородское значение.

Информационная изоляция организаций культуры

Одним из следствий децентрализации - устранения жесткой управленческой иерархии и повышения самостоятельности отдельных организаций - стала "атомизация" в сфере культуры. Каждая организация пытается выжить в одиночку и нередко видит в родственных институтах своих прямых конкурентов. Объединение усилий стало вещью чрезвычайно редкой даже среди тех, кто пытается решать одни и те же проблемы. Нарушен (а порой и искусственно затруднен - с явными или неявными ссылками на "коммерческую тайну") и обмен информацией.

Между тем, информационная открытость и прямая взаимопомощь родственных организаций является необходимым условием их развития. Даже если кому-то кажется, что, делаясь с коллегами профессиональной информацией, он что-то теряет (идеи, публику, первенство и т.д.), в действительности это не так. Известно, что высокие профессиональные стандарты имеет смысл поддерживать только во всем профессиональном сообществе. И чем выше профессиональный уровень работы родственных организаций (клубов, музеев, театров и т.д.) в городе в целом, тем большей популярностью пользуется каждая из них в отдельности.

Задачи городского Управления культуры в данном случае заключаются в создании условий, способствующих консолидации профессионалов, независимо от того, работают ли они в муниципальных, ведомственных или негосударственных структурах. Повышение квалификации, расширение профессионального кругозора, обсуждение методов и перспектив развития той или иной области культурной деятельности - все это требует привлечения самого широкого круга участников.

Невключенность в региональные программы

Обстоятельства возникновения Гольятти привели к тому, что его отношения с областью и с областным центром - Самарой - складывались непросто. Город развивался по логике крупных индустриальных проектов, "спущенных" из центра (ГЭС, химические предприятия, автозавод), воспринимался в области как инородное тело и в определенной мере был таковым. Все его жители были приезжими и не имели корней в местной ситуации. Это был город-десант, обладавший мощным экономическим и человеческим потенциалом и составлявший очевидную конкуренцию для Самары.

Сегодня Тольятти имеет в области статус города №2. В отличие от Самары, он не является административным центром субъекта федерации и обладает всеми признаками "вольного города", готового самостоятельно решать свои проблемы.

Однако каждое следующее поколение горожан будет иметь все больше оснований считать себя поволжскими жителями. "Врастание" Тольятти в местную ситуацию, налаживание прочных контактов, освоение и осмысление окружающего культурного, исторического и природного ландшафта - процесс закономерный и неизбежный. Вопрос только в том, как быстро он будет происходить. И культура является как раз той сферой, которая может служить катализатором этого процесса.

С этой точки зрения задача городского Управления культуры - служить связующим звеном между городскими культурными начинаниями и теми процессами, которые происходят на областном уровне. Здесь предстоит, не теряя уже сформировавшегося лица города, найти пути преодоления сложившихся стереотипов в отношении его к области и в отношении области к нему. Конкретный путь может состоять в укреплении культурных связей города с областью на всех уровнях, в предъявлении городских ценностей вовне и предъявлении местных (в частности, исторических) ценностей в самом городе.

Отсутствие эффективной системы межрегионального и международного обмена информацией

Городу предстоит более активно включаться не только в систему областных связей, но и в более широкие системы - региональную, общероссийскую, мировую. На всех этих уровнях изоляция его в плане циркуляции культурной информации пока еще очень велика.

Сто лет тому назад оторванность большинства российских городов от происходящих в мире культурных процессов объяснялась большими расстояниями и бездорожьем. Десять лет тому назад - цензурой и информационной монополией Москвы (в частности, Министерства культуры). Сегодня эти объяснения уже не действуют и, в принципе, ничто теперь не мешает включаться в системы циркуляции профессиональной и культурной информации - на любом уровне - что-то давая и что-то получая взамен. Все российские города находятся в этом смысле в более или менее одинаковом положении (а географическое положение Тольятти даже дает городу особые преимущества). Побеждать в такой ситуации будет тот, кто первым сумеет прорвать информационную блокаду, которая сегодня объясняется только застарелой привычкой.

Сейчас в области культуры идет процесс налаживания "горизонтальных" связей, которые в будущем составят инфраструктуру, необходимую для развития культурной жизни в демократическом обществе. В России существует уже множество территориальных или профильных объединительных инициатив, нацеленных на прямое сотрудничество и обмен информацией между заинтересованными организациями и группами профессионалов. Проходят конференции, организуется учеба, выпускается литература, создаются компьютерные сети и т.д. Подключение к такого рода структурам или их создание - вот путь преодоления изоляции, повышения уровня информированности для всех организаций культуры.

Для Тольятти особую важность имеют, помимо областных, те процессы, которые происходят в Поволжье. Многие поволжские города имеют сходные

проблемы в области культуры, и всякий обмен опытом между ними является чрезвычайно полезным. Задача городского Управления культуры - стимулировать процесс возникновения связей организаций культуры города с родственными организациями других поволжских городов, налаживание между ними информационного обмена и сотрудничества.

Такие же связи необходимо налаживать, с одной стороны, в западном направлении, - с городами Центральной России, а с другой - в восточном направлении - с культурными центрами Урала и Сибири. Сверхвадача этой деятельности - сделать Тольятти незаменимым звеном в процессах обмена информацией и в системе культурной кооперации.

1.3. Проблемы социально-культурного проектирования

Несовершенство организационно-экономических механизмов поддержки проектов

В последнее время в Тольятти широко практикуется разработка проектов и программ развития в сфере культуры. Особенно активен этот процесс на уровне районов города.

В Автозаводском районе разработана и внедрена программа "Культура Автограда". Ее безусловным достоинством является создание работающего механизма реализации предложенных проектов, а также - системы фандрайзинга (сбора финансовых средств) в сфере культуры. Как опережающая модель, опробованная в действии, проект "Культура Автограда" имеет несомненную ценность для развития программного метода в городе. Ее появление стимулировало разработку аналогичных проектов и программ в других районах.

С другой стороны, внедрение этой модели на практике позволило выявить недостатки организационно-экономического механизма обеспечения проекта, связанные как с недостаточной проработанностью самого механизма, так и с объективными условиями его бытования, в частности, изменениями законодательной базы. Исходя из анализа основополагающих документов организационных структур, работающих на реализацию проекта - Устава Фонда развития культуры Автозаводского района, Положения о Совете проекта, Положения о конкурсе инновационных разработок в рамках проекта "Культура Автограда" и их реального функционирования, - можно сделать ряд выводов.

1. В Уставе Фонда отсутствует указание на формирование Попечительского совета Фонда, как органа осуществляющего надзор за деятельностью Фонда, необходимость создания которого определена Гражданским Кодексом РФ (часть 1) и Федеральным Законом "О некоммерческих организациях".

2. В соответствии со своим Уставом, Фонд является общественной организацией. По Закону "Об общественных объединениях" фонд - не имеющее членства общественное объединение, цель которого - формирование имущества. При этом органы местного самоуправления не могут быть учредителями, членами и участниками общественных объединений. Государственная поддержка может выражаться лишь в виде размещения государственных и муниципальных социальных заказов. Постоянное бюджетное финансирование фонда означало бы скрытую приватизацию, поскольку собственником этих средств становился бы сам фонд как юридическое лицо. В этом смысле противоречит законодательству запись

в Уставе Фонда о том, что работа Фонда осуществляется за счет собственных средств, источниками образования которых в первую очередь названы бюджетные и внебюджетные ассигнования Мэрии Тольятти и Администрации Автозаводского района. Целевое финансирование могут получать лишь отдельные программы Фонда.

3. Недостаточно ясно разделение функций Фонда и Совета, в частности, в вопросе формирования культурной политики. Представляется, что Совет является скорее исполнительной дирекцией, финансируемой Фондом, который и задает приоритетные направления деятельности.

4. В Положении о Совете описаны взаимоотношения лишь с одним учредителем - правлением Фонда, и отсутствует аналогичное по отношению к другому учредителю - Администрации района.

5. Процедура экспертизы заявок не обеспечивает независимость самой экспертизы, поскольку не оговорены ограничения на входение в соответствующие органы авторов проектов. До сих пор фактически экспертиза проводилась членами Совета, некоторые из которых являются одновременно и авторами конкурсных заявок. При формировании таких организационных моделей личностный аспект имеет особое значение, поскольку Совет финансируется Фондом, а Фонд в настоящее время ориентируется на бюджетные ассигнования и возглавляется начальником отдела культуры Автозаводского района. В то же время, в Совет проекта входят авторы программ. Такая ситуация провоцирует возможность возникновения конфликта интересов Фонда, как некоммерческой организации, и заинтересованных лиц (см. Закон "О некоммерческих организациях", Глава 4, Статья 27).

6. Первый этап реализации проекта показал, что в условиях нерегулярного финансирования отбор конкурсных проектов необходимо вести по жестким критериям, которые сейчас формируются в условиях дефицита информации о состоянии социально-культурной среды города. Работа с авторами проектов выявила их недостаточную подготовку для реализации заявленных идей, т.е. стала очевидна необходимость учебы кадров. Условием комплексного развития сферы культуры является преемственность при проведении конкурсов проектов, однако, как отмечают сами руководители проекта "Культура Автограда", до сих пор не определены характер и направленность последующих конкурсов.

Создание и внедрение проекта "Культура Автограда" вызвало аналогичные движения в других районах города. Однако опережающее развитие проекта Автозаводского района и отсутствие в течение долгого времени городской программы развития культуры, учитывающей баланс интересов районов, закономерно привело к конфликтной ситуации. Для разрешения этого конфликта необходимо, чтобы общегородская Программа развития культуры предусматривала механизмы согласования интересов различных субъектов культурной деятельности Тольятти.

Учитывая положительный опыт организации поддержки проектной деятельности на уровне одного района, городское Управление культуры должно вместе с тем заботиться и об общем балансе интересов. Создавая аналогичную общегородскую систему поддержки, следует более внимательно проанализировать осуществляемую в городе проектную деятельность и выработать дифференцированное отношение к сложившимся направлениям и типам проектов.

Границы проектирования

В ходе подготовки настоящей Программы было изучено более 50 проектов, разработанных в городе различными авторскими коллективами и так или иначе нацеленных на развитие культуры Тольятти (см. Приложение).

Следует отметить, что сама эта ситуация является необычной. Столь бурное и продуктивное развитие проектной активности в сфере культуры - явление, которого не встретишь в других городах России. Вероятно, это объясняется тем, что в последние годы в Тольятти (особенно в Автозаводском районе) были организованы интенсивные программно-проектные разработки в области культуры (с привлечением внешних экспертов), которые, в частности, вылились в создание проекта "Культура Автограда", получившего известность и далеко за пределами города.

Как бы то ни было, в Тольятти наблюдается необычайная активность по созданию культурных проектов. Больше того, проектный стиль мышления и идея проектной организации сферы культуры являются здесь чем-то само собой разумеющимся. В отличие от многих других городов, в Тольятти не надо доказывать преимущества проектной методологии перед рутинными формами организации, принятыми прежде в области культурно-досуговой деятельности.

Вместе с тем, такой решительный методологический поворот (который в действительности является настоящей революцией в области организации и управления культурной деятельностью) имеет не только очевидные положительные, но также и некоторые отрицательные последствия, которые можно квалифицировать как "болезни роста".

Прежде всего, здесь налицо тенденция оформлять всякий замысел в виде "проекта". Однако проектная деятельность имеет вполне определенные границы своего применения, а за этими границами она зачастую теряет смысл. Так, задача починить крышу в клубе не является собственно культурным проектом и требует составления совершенно иной (хорошо известной всякому руководителю) документации. То же самое можно сказать и обо всякой рутинной деятельности учреждения культуры (проведение типовых мероприятий, работа с публикой в обычном режиме и т.д.), которая должна быть (и всегда была) предметом обычного планирования. План мероприятий - это тоже еще не проект. Целый ряд "проектов" (особенно представленных муниципальными учреждениями) грешит отсутствием проектного содержания.

В этой связи следует напомнить, что в основе проекта должен лежать оригинальный замысел - нечто беспрецедентное, необычное - по крайней мере, для данного региона или для данного коллектива. Проект - это форма не рутинного функционирования, но - развития. Он нацелен не на воспроизводство чего-то уже давно налаженного, а на достижение целенаправленных качественных изменений.

Рутинное функционирование осуществляется путем использования наличных ресурсов - недвижимости, методик, кадров, а также финансов, поступающих из бюджета в стабильном режиме. Проект обычно требует создания (или привлечения, или активизации) новых ресурсов. Одна из главных целей проекта - доказать нужность и основательность замысла тем, кто пока к нему не причастен, но могут - если их убедить - стать его сторонниками, участниками, спонсорами и т.п. Тем самым, проект должен быть не только оригинальным, смелым, но и убедительным, реалистичным. И здесь кроется вторая опасность.

Порой, разбухшая фантазия проектировщиков рождает не проекты, но - "проекты", т.е. такие видения будущего, которые не имеют под собой настоящей

почвы. Со времен Гоголя, этот тип проектирования получил в российской культуре наименование "маниловщины". К сожалению, многие проекты, которые разрабатываются и обсуждаются сегодня в Тольятти, страдают (хотя бы отчасти) этим недостатком.

Предыдущая стадия развития общества оставила в наследство такую черту общественного сознания как устремленность в будущее при полном игнорировании реальных обстоятельств и возможностей. Это свойство особенно усиливается в новых городах и крупных промышленных центрах, где, как подчас кажется населению, это будущее удалось воплотить.

Эта особенность общественного настроения приводит к преобладанию заявок и проектных предложений над реальными культурными действиями. Возникает парадоксальная ситуация. Новые идеи порождаются для оправдания бездействия (Мы хотим то-то, а нам не дают средств), либо для маскировки консервативной позиции в культуре (Мы перестроились в идеальной сфере, а на практике воспроизводим рутинную, стереотипную деятельность). Ситуация усугубляется тем, что в переходный период взаимоотношения между новаторскими и традиционными ценностями остаются предельно непроявленными.

В прошлом все были равно отчуждены от продуктов собственной деятельности, в обществе отсутствовала обратная связь, позволявшая судить об эффективности (или неэффективности) начинаний в культуре. Поэтому "прожективность" порождала бумажную архитектуру, мифическое законодательство, потемкинские деревни. Современное общество уже не может себе позволить роскошь существования по двойным (тройным и т.д.) стандартам - ввиду страшной расточительности такого образа жизни. Сегодня необходимо укорачивать циклы планируемых процессов, обеспечивать поэтапное развертывание проектной деятельности, сужение сегментов потребительского рынка.

Таким образом, тольяттинские проектировщики, действующие в сфере культуры, не всегда удачно проходят между Сциллой и Харибдой проектирования, т.е., их проекты, с одной стороны, не всегда обладают достаточным инновационным потенциалом, а с другой - не всегда являются трезвыми и реалистичными. Вместе с тем, в каждом (или почти в каждом) из представленных проектов содержится рациональное зерно, которое может быть выявлено при соответствующей доработке.

Анализ существующей проектной деятельности

В ходе изучения городской ситуации удалось выявить ряд типологических групп проектов, различных по смыслу и требующих разного подхода на стадии их оценки, доработки и реализации. Следует подчеркнуть, что речь пока идет об эмпирических группах, т.е. о том материале, который был реально представлен и составляет сегодня ту действительность, с которой сталкиваются в своей работе органы культуры.

1) Районные программы развития культуры

Программы развития культуры, разработанные на сегодняшний день в отдельных районах, могут служить убедительным примером неравномерности

территориального развития культуры в Тольятти. В сущности, имеется лишь одна цельная и развитая программа такого рода - "Культура Автограда".¹ В течение ряда лет в рамках этой программы ставились и решались задачи развития культуры Автозаводского района и (в силу отсутствия городской программы), также - во многих случаях - города в целом. Здесь, в частности, был создан механизм, призванный осуществлять отбор, оценку, финансирование и мониторинг отдельных проектов. Механизм этот был построен на правильных принципах, однако за время его работы выявились некоторые просчеты, значительно снижающие эффективность этой деятельности.

Программа "Культура Автограда" сформировалась в значительной степени под влиянием "перестроечной" идеологии. Она была сфокусирована прежде всего на поддержке неформальных культурных инициатив. В этом было ее безусловное достоинство, выгодно отличавшее ее от более ранних попыток управления развитием сферы культуры. Но в этом же заключался и недостаток, ибо она почти не уделяла внимания развитию профессиональной деятельности, - тем более, что в самом Автозаводском районе практически не было учреждений культуры городского подчинения, где в основном и сосредоточены профессиональные кадры.

Кроме того, представляется нецелесообразным совмещение в одной программе двух масштабов - районного и городского. Программа, сфокусированная на одном районе, объективно работает на усугубление территориальной неоднородности развития сферы культуры. Задачи городского уровня - интеграция, выравнивание, развитие общей инфраструктуры - относятся к совершенно особому роду деятельности и не могут не вступать в противоречие с интересами отдельного района. Как бы то ни было, в ходе разработки городской Программы необходимо учесть богатый опыт осуществления "Культуры Автограда" - как в его позитивных, так и в негативных аспектах.

Два других района фактически не имеют самостоятельных программ развития культуры. Разработка такой программы - "Я - человек" - ведется в настоящее время в Комсомольском районе. Однако о конкретных результатах (и тем более об их внедрении) говорить пока преждевременно.

В Центральном районе такого рода программы вовсе нет. Вероятно, причиной этого является то, что здесь сосредоточены почти все учреждения культуры городского подчинения и пока еще не удалось найти продуктивный путь разделения сфер влияния города и района.

2) Проекты и программы развития базовых учреждений культуры

Целый ряд разработанных на сегодняшний день проектов имеют конкретную институциональную привязку и относятся к развитию базовых городских учреждений культуры. В принципе, эти учреждения составляют опору деятельности городского Управления культуры. Они являются местом, где сосредоточены основные профессиональные кадры работников культуры, и могут

¹ В силу ряда причин "Культура Автограда" была в свое время названа проектом. Она и была в значительной мере проектом принципиально новой организации управления в сфере культуры. Однако в настоящее время и в данном контексте целесообразно говорить о ней именно как о программе, взаимодействующей, с одной стороны, с другими программами (районными, городскими, областными и т.д.), а с другой - с конкретными проектами, которые получают развитие в заданном ею русле.

служить инструментом, с помощью которого Управление будет непосредственно проводить в городе самостоятельную культурную политику. Вместе с тем, положение их является сегодня довольно сложным.

Городские учреждения культуры имеют серьезный, доставшийся от прошлого, груз проблем. Они возникли, в основном, в советское время, и до сих пор полностью не избавились от устаревших методик, форм организации деятельности и привычки к стабильному госбюджетному финансированию. В перестроечный и пост-перестроечный период их основной заботой (и одновременно заботой городского Управления культуры) было выживание и самосохранение. Задачи развития по сути дела не ставились.

Сегодня ситуация изменилась. Необходимость радикального пересмотра в новых условиях принципов деятельности этих учреждений является уже очевидной. Об этом свидетельствуют и представленные проекты.

Краеведческий музей находится сегодня в критической точке своего развития. Его экспозиция, формы деятельности, методы работы с публикой - все меняется или будет изменяться в ближайшее время. Проекты Краеведческого музея нацелены на модернизацию в конкретных областях и направлениях его работы и объединены общей преамбулой ("*Мир в музее*"), где сделана попытка суммировать принципы развития музея в целом. Однако ни характер, ни объем этого документа не позволяют создать развернутой картины предполагаемых перемен. Этот проект можно рассматривать как заявку на серьезную *концепцию развития музея*, в которую впоследствии могут встраиваться *конкретные проекты*.

То же самое можно сказать и о Картинной галерее. Проект "*Галерея современного искусства ГЕЯ*" - это, по сути, очерк *концепции развития галереи*, хотя по форме - философское (или научно-фантастическое) эссе, из которого не всегда ясно, где речь идет о реальных (и реалистических, т.е. обеспеченных ресурсами) преобразованиях, а где - о смелых, но оторванных от действительности фантазиях. Залог успешности этого проекта - превращение его в более систематическое целое, где в основе лежит концепция развития, на ее базе строится программа, намечающая некоторую последовательность ее поэтапной реализации, а за этим следуют конкретные проекты и начинания.

Из всех базовых учреждений культуры, наверное, лишь *филармония* создается почти с нуля. Представленный проект ("*Филармония*"), в основе своей осмысленный и очень нужный для города, нуждается в более детальной проработке - особенно в частях, относящихся к перспективам роста и к развитию материальной базы. То есть, здесь тоже нужна ясная (и, по-видимому, лаконичная) *концепция*, которая сможет составить основу для вполне конкретной *программы развития* городской филармонии.

Проекты, представленные городской *Централизованной системой библиотек* (ЦБС), различны по своему жанру и статусу. Часть из них мы обсудим позднее. Здесь стоит упомянуть документ, озаглавленный "*Новая реальность - новая библиотека*", относящийся не к отдельным площадкам, а ко всей сети в целом. Уже из его названия ясно, что работники ЦБС думают о модернизации библиотечной сети в новых условиях. Однако и здесь нет ни подробного анализа новой социокультурной ситуации, ни детального плана необходимых преобразований. Впрочем, многие тенденции и принципы в этом документе обозначены верно, и он вполне может быть положен в основу *концепции и программы развития* библиотечной сети г. Тольятти. В частности, в этом документе могут так или иначе

решаться проблемы компьютеризации, создания специализированных площадок (библиотеки иностранной литературы, юношеской библиотеки, медиатеки и т.д.).

Похожая ситуация сложилась и в городской *Централизованной системе детских библиотек*. Проект "*Библиотеки детского творчества*" соединяет, по сути, три различных темы - идею детского учреждения нового типа, методические нововведения в работе библиотек с детьми и сетевые вопросы. Если попытаться разделить эти вопросы, то вначале можно разработать *концепцию развития сети*, а затем - *проект детской библиотеки нового типа*, место которой будет уже обозначено. Общие и частные вопросы модернизации методики работы с юными читателями можно отчасти сделать предметом отдельной разработки, а отчасти - распределить по двум этим документам.

Как и многие проекты базовых учреждений культуры, проект, представленный *Дворцом искусств "Юбилейный"*, не является проектом в собственном смысле слова. Это - перечень коллективов и мероприятий, не дающий представления ни о сегодняшних проблемах этого учреждения, ни о принципах, механизмах и перспективах его развития. Между тем, из всех отраслей культуры именно клубная деятельность является в современных условиях наиболее проблематичной. Необходимость выработки концепции деятельности современного городского клуба (как в общем, так и в частном случае) диктуется, во-первых, наличием в этой области конкуренции со стороны ведомственных (ДК СК) и частных (Дворец молодежи "Мир") организаций данного типа, а во-вторых, возможностью перехода части ведомственных ДК в систему городского Управления культуры.

Колледж искусств обещает стать в городе центральным звеном музыкального и художественного образования. Номенклатура проектных и программных документов, необходимых для его становления, обусловлена его статусом учебного заведения и той ролью, которую ему предстоит играть в сфере культуры города в целом. В этой связи представляется целесообразным разработать *концепции музыкального и художественного образования в г. Тольятти*, учитывающие взаимодействие учебных и неучебных, муниципальных и немунципальных организаций, - включая филармонию, творческие союзы и т.д. - определив в них место Колледжа искусств.

Документ, озаглавленный "*Программа поддержки киносети*", свидетельствует о том, что кризис кинотеатров зашел уже достаточно далеко, и что требуется специальная программа по выводу из этого кризиса. Разумеется, речь должна идти не об искусственной (целиком затратной) программе реанимации городской киносети. В каких-то случаях учреждения культуры целесообразно перепрофилировать, в каких-то - организовать их деятельность на новых принципах. Бессмысленно лишь пускать этот процесс на самотек, рискуя вовсе лишиться этой сети базовых учреждений.

Однако в наиболее трудном положении из всех объектов культуры находятся *городские парки*. Проект "Парк", представленный парком Центрального района, намечает ряд мероприятий - отчасти реанимационных, отчасти косметических, - нацеленных на его возрождение. Надо ясно понять, что проблема эта, во-первых, общегородская, во-вторых, комплексная, выходящая за пределы задач одного только Управления культуры, и в-третьих, для ее решения необходимо коренным образом переосмыслить весь опыт деятельности парков, включая их экономический механизм, содержание и значение для городского сознания. Иначе говоря, здесь тоже требуется *концепция и программа развития*

парков г. Тольятти, включая, может быть, и лесопарки - зеленые зоны, окружающие город и его районы.

Таким образом, "проекты", представленные базовыми городскими учреждениями культуры, в большинстве случаев соединяют в себе, с одной стороны, отдельные модернизационные (или инновационные) замыслы, а с другой - попытки ответов на вопрос о новых принципах и направлениях деятельности этих учреждений (или даже сетей учреждений) в современных условиях. Проект - слишком мелкая единица для решения принципиальных вопросов перестройки деятельности крупных учреждений, имеющих, как правило, длительную и непростую историю. Вероятно, эти ситуации требуют иного порядка и образа действий. Для базовых учреждений культуры необходимо в первую очередь создание *концепций*, определяющих их цели и основные направления деятельности в новых условиях. На основе таких концепций могут разрабатываться, во-первых, *перспективные программы и планы деятельности*, а во-вторых, конкретные *проекты*, имеющие свои локальные цели, адресованные определенным группам публики и требующие специального финансирования.

3) Модернизационные проекты

Одним из наиболее перспективных типов являются в современных условиях модернизационные проекты. Их можно определить как совокупность мер, нацеленных на совершенствование чего-то, что уже существует, но требует - в изменившихся обстоятельствах - пересмотра и переустройства. В проектах данного типа самое важное - убедительное обоснование необходимости предлагаемой перестройки, которая выводится из анализа сложившейся ситуации.

Среди предложений, представленных различными учреждениями, примером модернизационного проекта может служить проект "*Будущее не ждет*", предполагающий устройство на базе одной из библиотек города юношеской библиотеки. Другой пример - "*Центр детской культуры*", базой для которого должен служить уже существующий Театр Юного Зрителя.

Модернизация существующей сети учреждений культуры - одна из приоритетных задач в деятельности городского Управления культуры. Поэтому можно было бы ожидать, что проекты, относящиеся к данному типу, будут составлять сегодня относительное большинство. Однако это не так. Приведенные примеры почти исчерпывают группу модернизационных проектов, обсуждаемых сегодня в Тольятти. Это можно объяснить только тем, что в ходе разработки проектов постоянно происходит смешение жанров, и то, что в основе является проектом модернизации, приобретает совершенно иные (значительно менее внятные) очертания. В частности, модернизационные проекты нередко смешиваются, с одной стороны, с концепциями развития, а с другой - с инновационными проектами.

4) Инновационные проекты

В отличие от модернизационных проектов, проекты инновационные предполагают создание чего-то принципиально нового, не имеющего прототипов в существующей ситуации. Если модернизация задает стратегию относительно главных шагов развития, то инновация - это стратегия резкого скачка, который

может оказаться успешным, а может и нет. Поэтому инновационный проект, в принципе, сопряжен с большим риском, хотя и выигрыш от его осуществления тоже может оказаться немалым.

"*Библиотека иностранной литературы*", "*Музей детского творчества и музыкальных инструментов*", "*Музей культуры города*", "*Музыкальный театр*", "*Центр народного творчества*", "*Развитие культуры кино в Тольятти*" - все это инновационные проекты, ибо они строятся не в развитие чего-то уже существующего, а как бы на пустом месте, и соответственно требуют значительной концентрации ресурсов. Станут ли они эффективными? Будет ли от них какая-либо отдача? Это - главные вопросы, которые надо решать в ходе экспертирования таких проектов. Ввиду высокой степени риска и отсутствия прецедентов, экспертиза в данном случае - вещь абсолютно необходимая.

Рассматривая проекты, относящиеся к данной группе, следует также оценивать перспективы их реализации в контексте имеющейся в городе институциональной структуры. Не является ли, например, "*Развитие культуры кино в Тольятти*" ключом к решению проблем городской киносети? Как соотносится идея создания "*Музея культуры города*" с концепцией развития Краеведческого музея? Эти и другие аналогичные вопросы существенны с точки зрения политики, проводимой Управлением культуры на городском уровне.

5) Проекты праздничного типа

К этой категории относятся все проекты (программы) мероприятий, имеющих циклический, повторяющийся характер - городские праздники, фестивали, конкурсы и т.д. Они создают в культурной жизни города определенный ритм, в который встраиваются (иногда попадая в него, а иногда - из него выбиваясь) все остальные события.

В этой группе прежде всего выделяется *День города* - праздник, ставший уже традиционным. Помимо обычных досугово-рекреационных функций *День города* важен еще и тем, что в процессе его организации приходится раз в год "увязывать" между собой территориально разобщенные районы. Поскольку эта задача является приоритетной в работе городского Управления культуры, то и сам праздник безусловно заслуживает самого пристального внимания и участия Управления. Это также модельная ситуация для отработки различных схем взаимодействия районных отделов и управлений культуры.

Другие праздники отмечаются в городе регулярно и в довольно большом количестве - может быть даже в чересчур большом. В проекте "Городские праздники", представленном Управлением культуры Центрального района, их перечислено 14, т.е. они отмечаются в среднем чаще одного раза в месяц. На их проведение уходит львиная доля бюджета культуры. В число праздников, организуемых управлениями культуры, входят, в частности, все основные христианские праздники. Является ли их проведение функцией Управления культуры? Если да, то почему тогда Управление не проводит праздники других конфессий - скажем, мусульманские праздники - ведь в городе немало и мусульман? Не лучше ли, отдав Богу Богово, а кесарю - кесарево, сосредоточить усилия гражданских властей на проведении гражданских праздников? Во всяком случае, вопрос о праздниках требует изучения. Он может стать предметом социологического исследования или дискуссии в печати. Представляется целесообразным сократить число праздников, организуемых городским

Управлением культуры, высвободив таким образом силы и средства для решения других задач.

Помимо общегородских праздников в городе получили развитие также тематические циклические мероприятия - фестивали, конкурсы исполнителей и т.д., - организуемые представителями различных "цехов" культуры и искусства. Среди представленных проектов к этой категории можно отнести "Музейный пикник" (проект Краеведческого музея) и "Детские ассамблеи искусств" (проект программы "Культура Автограда"). Оба заслуживают внимания и поддержки на городском уровне, ибо они являются новаторскими, имеют четко определенные цели, направлены на интеграцию городского культурного пространства и повышение в городе престижа культурной деятельности.

Со временем число проектов, относящихся к данной группе, несомненно будет расти. В дальнейшем целесообразно рассматривать их на конкурсной основе, поддерживая наиболее перспективные с точки зрения приоритетных задач городской культурной политики.

6) "Гостевые" проекты

Этот тип проектов предполагает устройство в городе культурных событий или мероприятий - либо по приглашению (культурный "импорт"), либо по обмену (культурный "бартер"). Тем самым, к данной группе относятся театральные и музыкальные гастроли, передвижные выставки и т.д. Как показывает опыт, для молодых городов "импорт" является важной составляющей культурной жизни.

Хотя гастрольной деятельностью в основном занимаются различные фирмы, для городского Управления культуры в этой области остается весьма значительное поле деятельности. Представленные проекты дают некоторое представление о том, как складывается это поле.

"Звезды России - детям провинции" (проект программы "Культура Автограда") нацелен на воспитание талантливой творческой молодежи - будущей городской культурной элиты. Работа с детьми (в том числе и с талантливыми детьми) - безусловный приоритет городской культурной политики. Поэтому такой проект - затратный в финансовом смысле, но чрезвычайно "прибыльный" в смысле перспектив развития городской культуры - несомненно заслуживает поддержки.

"Археологические передвижные выставки из Самары" (проект программы "Культура Автограда") и "Таинственные гости" (проект Краеведческого музея) - примеры "импорта" выставок, имеющих актуальное содержание и потенциальную заинтересованную аудиторию.

Таким образом, в "зоне влияния" городского Управления культуры оказываются те относящиеся к данной группе проекты, которые не попадают в сферу импортно-экспортных коммерческих операций других субъектов, действующих в культурной ситуации Тольятти. Среди них особого внимания и поддержки заслуживают начинания, являющиеся попытками целенаправленного введения в оборот городского культурного сознания сюжетов, отсутствующих в городской культуре, и в то же время необходимых для тех или иных, четко определенных групп горожан.

7) Средовые проекты

В данную группу попадают разнообразные проекты, нацеленные на создание внутреннего и внешнего образа (имиджа) города, формирование культурно-исторического ландшафта, развитие городской среды, поддержание экологического баланса на территории города и в его окрестностях. Соответственно, среди представленных проектов можно выделить ряд подгрупп.

а) *Проекты, предполагающие обустройство городской среды средствами изобразительных искусств и дизайна.* Выше уже были отмечены основные недостатки сложившейся городской среды - ее визуальная бедность, однообразие, отсутствие знаковых структур, способных служить символической "маркой" города - как внутри него, так и за его пределами. На преодоление этих отрицательных качеств среды направлены проекты, предложенные представителями художественной общественности города - "Эмблематика и геральдика", "Городской лимузин", "Художники - городу". В каждом из них содержится попытка обогащения городской среды, введения в нее новых функциональных, пластических и символических элементов.

б) *Проекты, нацеленные на создание баланса природного и городского начал* - как в самом городе, так и на более широкой окружающей его территории. Авторами таких проектов являются обычно представители природоохранных учреждений либо участники экологического движения. В эту подгруппу попадают проекты "Самарская Лука", "Жигулевская кругосветка", "Парк". Учитывая необыкновенную популярность, которую имеют сегодня экологические ценности, можно заметить, что проектов в этой подгруппе могло быть и больше. Впрочем, уже из этих примеров видно, насколько широк решаемый ими круг задач - здесь и охрана природы, и организация туризма, и развитие досуговой сферы, и обогащение самой городской среды. Все они имеют непосредственное отношение к задачам развития культуры.

в) *Проекты, предполагающие выявление культурно-исторического ландшафта* - как "на местности", так и в сознании горожан. Внимание к истории места - это, во-первых, результат распространения в наши дни ценностей историзма, а во-вторых, - очевидная попытка компенсировать молодость города, не имеющего пока глубоких исторических корней. К этой подгруппе относятся: краеведческая программа Централизованной библиотечной сети "Пробуждение", программа Краеведческого музея "Это было при нас" и проект "Память и памятники", выдвинутый инициативной группой. Все они основаны на идее интеграции городского сознания путем введения в культурный оборот фактов и символов, относящихся к местной истории.

г) *Другие проекты, нацеленные на оздоровление городской среды.* Помимо художественно-эстетического, экологического и исторического, возможны и другие подходы к решению проблем улучшения среды Тольятти. В качестве примера можно привести проект "Уфодиалог", основанный на идее общения с потусторонними (инопланетными) силами. Как бы ни относиться к разнообразным бытующим ныне оккультным и мистическим представлениям, нельзя не признать, что в своей критической части они справедливо фиксируют нарушения "ауры места", т.е. дефицит положительных эмоций человека, живущего в условиях дегуманизированной среды. Этим, вероятно, и объясняется их чрезвычайная популярность.

Разумеется, проблемы городской среды (и вообще среды обитания человека) гораздо шире, чем задачи, стоящие перед Управлением культуры. И все же, для городской культурной политики эта область должна быть приоритетной.

Необходимо не только с особым вниманием относиться к каждому из проектов (групп проектов), попадающих в эту категорию, но и поддерживать само разнообразие стоящих за ними подходов. Улучшение городской среды - сложная задача, которая не может быть решена усилиями представителей какой-то одной профессии. Здесь требуются комплексные действия многих специалистов и - что не менее важно, - инициативных групп общественности, которые видят проблему под разными углами и, соответственно, предлагают различные средства ее решения. Вероятно, в этой области оптимальным путем для Управления культуры является разработка специальной Программы развития городской среды.

8) Проекты формирования творческой среды и консолидации культурного сообщества

Эта группа основана на расширительной трактовке понятия среды. Входящие в нее проекты нацелены на обустройство и улучшение уже не градостроительной, а социальной культурной ситуации. Все они содержат попытки объединения творческой интеллигенции города. Это "Конференция творческой интеллигенции", "Музыкально-выставочный салон "Эрмитаж", а также - ряд действующих или проектируемых изданий - дайджест "Культура Тольятти", общегородская гуманитарная газета "Преобразование", газета для интеллигенции "Любимый Город" и "Программа Дайджест" - приложение к газете "Площадь Свободы". Очевидно, что создание единого городского культурного пространства предполагает прежде всего налаживание связей между людьми, занимающими активную позицию в сфере культуры, создание условий для развития клубных форм общения творческой интеллигенции. С этой точки зрения проекты данной группы относятся к сфере непосредственных задач городского Управления культуры.

9) Проекты развития творческого потенциала культурного сообщества

В данную группу входят проекты, которые имеют целью подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров работников культуры. Это - цикл семинаров "Менеджмент в сфере культурной политики" и задуманная в развитие этого цикла "Проектная мастерская". Значение данного направления определяется необходимостью модернизации в новых условиях всей сферы культуры, и в особенности - тех учреждений, структура и принципы которых сформировались в советское время. Децентрализация культурной деятельности, кризис госбюджетного финансирования, переход от планово-методического к программно-проектному методу организации культурной работы, налаживание более тесных связей с местными властями и местным сообществом - все это требует от работников культуры совершенно новых качеств, которыми они, как правило, пока не обладают. Поэтому только планомерная переподготовка кадров позволит Управлению культуры осуществить в базовых учреждениях необходимые преобразования.

10) Культурно-образовательные проекты

Эта самая многочисленная на сегодняшний день категория проектов включает образовательные начинания, нацеленные на различные возрастные группы - от детей младшего возраста до пожилых людей. Обилие такого рода инициатив - часть более широкого образовательного бума, наблюдаемого ныне по

всей стране. К данной группе можно отнести следующие проекты: "Музыкальная академическая гимназия", "Лицей искусств", "Бюро новых культурно-образовательных технологий", "Союз Минервы и Мельпомены" (школьный театр исторической миниатюры), "Творческая реабилитация детей-инвалидов", "Российские таланты", "Семейный проект", "В музей всей семьей" (программа Краеведческого музея), "Молодость Тольятти", "Будущее не ждет" (новая модель юношеской библиотеки), "Студия звукозаписи", "Университет третьего возраста", "Ветеран". Как видно из этого перечня, ряд проектов нацелен на приоритетные группы - подростков, молодые семьи и т.д., с которыми в иных формах работа почти не ведется.

Многие из этих инициатив открывают для городского Управления культуры возможности объединения усилий (и средств) с Управлением образования и Управлением по делам молодежи. Разнородность и разнообразие культурно-образовательных начинаний - включающих инновационные и модернизационные, институциональные и неинституциональные, творческие и инфраструктурные и т.д. проекты, - требует создания особой Концепции и программы развития культурно-образовательной деятельности в Тольятти.

11) Информационно-аналитические проекты

К этой группе относятся проекты, предполагающие проведение исследований и создание банков данных о состоянии социокультурной сферы Тольятти. Помимо упомянутого в предыдущем разделе "Бюро новых культурно-образовательных технологий", сюда можно отнести также проект "Творческий потенциал Тольятти", социологическое исследование "Анализ динамики подростковой преступности в Тольятти", некоторые другие исследования. Даже в этом перечне становится очевидно, что исследования, призванные обслуживать сферу культуры, по своему предмету выходят далеко за пределы самой культуры. Это - совершенно оправданный подход, ибо целеопределение в культуре связано обычно с внешними для нее областями - социальным климатом, уровнем образованности и т.д. Видимо, этим же можно объяснить и тот факт, что одним из проектов, поддержанных в программе "Культура Автограда", стали "Теоретические и экспериментальные исследования процесса самоорганизации материи, ритмических циклов мироздания и эволюции человека".

В целом, следует отметить, что если городское Управление культуры стремится "держать руку на пульсе" городской ситуации, оно должно поддерживать исследовательские проекты, пользоваться результатами исследований, проводимых другими субъектами (например, мэрией), или - заказывать свои собственные исследования.

12) Инфраструктурные проекты

Проекты, относящиеся к этой группе, имеют целью создание условий, обеспечивающих развитие сферы культуры и реализации культурных программ. Иначе говоря, эти проекты, в отличие от всех остальных, не предполагают непосредственного творческого или социокультурного результата. Но их осуществление облегчает деятельность для учреждений культуры и для инициаторов начинаний, непосредственно ориентированных на достижение творческих целей. Это - проекты-катализаторы. Их смысл - в отлаживании механизмов культурного взаимодействия различных субъектов, в повышении эффективности культурной коммуникации и, не в последнюю очередь, - в

совершенствовании системы управления в сфере культуры. К этой группе можно отнести такие начинания как “Мониторинг социокультурной сферы молодого города”, “Восхождение”, “Сервисно-информационное агентство “Культура”, “Городская рекламно-маркетинговая служба”.

Для городского Управления культуры инфраструктурные проекты имеют особое значение. В сущности, каждый из таких проектов нацелен на решение тех же задач, которые стоят и перед самим Управлением. Поэтому городские власти должны не только поддерживать самые перспективные проекты этого рода, но и самостоятельно их инициировать. Это требует разработки особой программы, о которой пойдет речь в следующем разделе. Но прежде необходимо суммировать результаты анализа происходящей в городе проектной активности.

Таким образом, проекты, циркулирующие сегодня в сфере культуры Тольятти, объединяются в 12 основных групп:

- * районные программы развития культуры;
- * проекты и программы развития базовых учреждений культуры;
- * модернизационные проекты;
- * инновационные проекты;
- * проекты праздничного типа;
- * “гостевые” проекты;
- * средовые проекты;
- * проекты формирования творческой среды и консолидации культурного сообщества;
- * проекты развития творческого потенциала культурного сообщества;
- * культурно-образовательные проекты;
- * информационно-аналитические проекты;
- * инфраструктурные проекты.

Приведенный обзор проектных материалов позволяет выделить реально существующие группы проектов, перспективных с точки зрения развития культурной ситуации Тольятти. Вместе с тем, предложенная типология проектов определяет тематические приоритеты, которые целесообразно использовать в дальнейшем при оценке других проектных инициатив.

Часть II

Концепция и проектные положения Программы

1. Цели и приоритеты культурной политики города Тольятти

Принципы культурной политики

Специфика подхода к формированию городской культурной политики, принятого в настоящей Программе, состоит в необходимости создания единого городского культурного пространства с учетом неоднородности условий, стартовых позиций и менталитета трех городских районов.

Городское Управление культуры должно при этом:

- опираться на работу, которая ведется в районах, четко разграничивая вопросы, относящиеся к городской и к районной компетенции;
- активно использовать подведомственную ему сеть городских учреждений культуры;
- внимательно относиться к любым инициативам, возникающим в сфере культуры, поддерживая те из них, которые отвечают его собственным целям и задачам;
- активно разрабатывать собственные программы, привлекая к их реализации как учреждения культуры, так и других субъектов, действующих в городской ситуации;
- проводить активную политику, нацеленную на вовлечение в решение задач развития городской культуры не только людей, непосредственно занятых в сфере культуры, но и представителей муниципальных властей, и подведомственные им учреждения, и находящиеся в городе промышленные и коммерческие предприятия, и областные, российские и международные организации, и городскую общественность;
- стремиться к развитию городской культуры как целого, а не как суммы локальных и ведомственных культур.

Таким образом, целью настоящей Программы является формирование учитывающей различные интересы, взвешенной и сбалансированной городской культурной политики, создание оптимальных условий для ее реализации. Само положение городского Управления культуры выделяет его среди прочих действующих в культуре субъектов, диктует ему роль не только активного инициатора конкретных культурных начинаний, но также посредника и арбитра, внимательно следящего за общей ситуацией в городе и помогающего налаживать связи и отношения в системе городской культуры. Сохранение “мозаичности”, т.е. разнообразия, и в то же время создание условий, обеспечивающих целостность - вот основной принцип, которому будет следовать, руководствуясь данной Программой, городское Управление культуры.

Цели культурной политики

В самом общем виде цели культурной политики, проводимой в Тольятти на городском уровне, можно представить следующим образом.

1. Создание целостного общегородского культурного пространства, обеспечивающего оптимальные условия для развития культуры Тольятти, оптимизации культурной среды города и прилегающих территорий, формирования культурного самосознания горожан.

2. Содействие развитию профессионального творчества и искусства, а также разнообразных форм культурной самодетельности населения - как традиционных, так и новаторских.

3. Создание защитных механизмов для предотвращения оттока ресурсов из городской сферы культуры, эффективное и рациональное использование материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов города.

4. Поиск и освоение новых сфер, направлений и видов сотрудничества и взаимной поддержки отрасли культуры, иных отраслей социальной и производственной сферы Тольятти и Самарской области.

5. Активизация взаимодействия культуры г. Тольятти с зарубежными и российскими региональными культурами.

6. Создание общегородской инфраструктуры, обеспечивающей оптимальные условия для реализации проектов и программ, направленных на развитие сферы культуры.

7. Поддержка проектов и программ в сфере индивидуальных, семейных, групповых и массовых форм отдыха и досуга.

Существует два главных пути для достижения этих целей. Первый - разработка (иницирование) городским Управлением культуры самостоятельных проектов и программ, предусматривающих механизмы вовлечения других субъектов в деятельность по их реализации. Второй путь - отслеживание и поддержка (патронирование) независимых начинаний, цели которых соответствуют целям культурной политики городской Мэрии.

Взаимодействие с другими субъектами культурной политики

Плодотворное сотрудничество городских властей с другими субъектами культурной политики возможно лишь в том случае, если между ними будут складываться партнерские отношения. Это предполагает, что у городского Управления культуры и контактирующих с ним организаций есть:

- общие цели (отсюда возможность совместной целенаправленной деятельности в рамках двусторонних или многосторонних целевых, комплексных и т.п. программ и проектов);
- общие проблемы (отсюда возможность эпизодического или долговременного объединения усилий и ресурсов, направленных на преодоление этих проблем);
- технологическая зависимость, то есть невозможность осуществления функций одной организации без своевременного получения результатов деятельности другой (отсюда возможность партнерской кооперации).

Наличие точек пересечения между сферами деятельности Управления культуры города и других субъектов культуры является фактором,

благоприятствующим реализации социокультурных начинаний, имеющих межведомственный, многоаспектный характер. Именно это и обеспечивает возможность реализации крупных проектов в условиях острого дефицита ресурсов.

Проблема, однако, состоит в том, что управление процессами, в которых участвуют организации разной ведомственной подчиненности, является новой для отечественной практики. Нам более привычно руководить, не выходя за границы отрасли. Так было на протяжении десятилетий, но сегодня требуются иные управленческие модели. Они основаны на мировом опыте управления проектами, осуществляемыми в рамках гибких временных оргструктур, на вневедомственной основе.

Переход от жестких к гибким оргструктурам, предполагающим привлечение (по контракту) специалистов высокого класса и творческих личностей - независимо от места их работы или проживания, - тенденция, которая уже наметилась в работе ряда тольяттинских учреждений культуры. Необходим следующий шаг, когда договорные отношения формируются не только между заказчиками и подрядчиками, но и между равнозначными субъектами деловых отношений, то есть партнерами.

Взаимодействие между городским Управлением культуры и другими субъектами культурной политики (другими подразделениями городской Мэрии, районными отделами культуры, учреждениями культуры, образования, спорта, коммерческими структурами и т.п.) еще только предстоит перевести на договорную основу. Прообразом документального закрепления партнерских отношений могут служить договоры, заключаемые Министерством культуры с региональными органами управления культуры по вопросам участия в реализации федеральных программ.

Предметом соглашения между субъектами культурной политики может быть не только разделение ответственности (в том числе финансовой) за реализацию тех или иных программ и проектов, но и принципиальное разграничение вопросов, относящихся к различным уровням компетенции. В частности, так следует поступать на стадии согласования городской, районных и ведомственных программ и проектов.

Специализация районов как субъектов городской культурной политики еще только начинает формироваться. Очевидно, что она будет углубляться с учетом как объективных, экономических, социально-демографических и расселенческих, так и субъективных факторов. Определенную роль будут играть и личные предпочтения и ценностные ориентации руководителей организаций культуры. Тем более важно подчеркнуть, что отношения между различными субъектами культурной политики должны строиться на равноправной договорной основе без попыток диктовать и навязывать свое мнение.

Представляется особенно важным указать в данной Программе те направления деятельности, которые соответствуют целям культурной политики городского Управления культуры. Эти направления, обозначенные ниже в виде задач, приоритетов и проектных положений, можно рассматривать как условную рамку, очерчивающую область культурно-политических интересов городской Мэрии. С границами этой области другие субъекты культурной политики вправе не соглашаться, но принимать их во внимание в своей работе придется.

2. Задачи городской культурной политики

Оптимизация городской среды

1. Содействие формированию города как единого культурного пространства со своим центром и устойчивой структурой.

Для решения этой задачи городская Мэрия в лице Управления культуры может инициировать или патронировать проекты, ориентированные на:

- сохранение сложившейся культурной и средовой специфики городских районов при особом внимании к элементам преемственности, заимствования и историко-генетической связи между разновременными элементами урбанистического ландшафта;

- формирование центра города как узла культурных коммуникаций, значимого для всех районов (сохранение и развитие существующей базы учреждений культуры и искусства общегородского значения на территории Центрального района и на свободных территориях между Центральным и Автозаводским районами);

- содействие оптимизации системы городского общественного транспорта с учетом обеспечения получасовой доступности к учреждениям культуры и искусства общегородского значения для жителей наиболее удаленных районов;

2. Формирование самобытной, визуально насыщенной и функционально разнообразной, отвечающей мировым стандартам эстетической среды города.

Решение этой задачи может осуществляться путем поддержки или инициирования проектов, направленных на:

- обогащение городской среды выполненными в едином стиле малыми архитектурными формами; некоторые из них могут иметь прямое отношение к сфере функционирования городской культуры (элементы благоустройства территорий, прилегающих к учреждениям культуры, рекламные стенды, указатели, афишные тумбы и т.п.);

- приобщение жителей города к высоким (по европейским меркам) нормам качества жизни, в том числе - по уровню комфортности общественных пространств, экологическим и художественным характеристикам городского ландшафта;

- введение в среду города ландшафтных, архитектурных, художественных элементов, подчеркивающих индивидуальность города; здесь может идти речь о проектах, связанных с озеленением города, содержанием парков и скверов, городской скульптурой, монументальным декором фасадов зданий и т.п.

3. Формирование у жителей города представления о Тольятти, как о "единой городской общности", развивающейся на основе культурной среды города и прилегающих территорий.

- развитие у жителей города, в каком бы районе они ни жили, чувства единой территориальной общности (в этом направлении "работают" общегородские праздники, конкурсы, рекламные кампании);

- создание системы "знаков городского сознания", выраженных в оформлении въездов в город, главных улиц и площадей, в создании и обустройстве

эффективных видовых точек, дающих возможность обзора городской панорамы и окружающей город природы.

Эта группа задач представляет собой одно из приоритетных направлений политики городского Управления культуры, так как город, его культура могут стать целостной системой только в том случае, если именно в таком качестве, как целое, они будут восприниматься жителями. Формирование целостной картины города в сознании населения - сложная и долговременная задача, в решении которой могут участвовать и городские власти, и ведомства, и гражданские объединения, но роль городского Управления культуры может оказаться здесь чрезвычайно важной. Оно более других заинтересовано в достижении соответствия городского сознания масштабам и структуре социально-культурной системы города.

Основным партнером Управления культуры в решении средовых задач культурной политики выступает городское Архитектурно-планировочное управление. Результатом сотрудничества может стать корректировка Генерального плана города, исходящая из вышеизложенных позиций. Первоочередного внимания при корректировке заслуживают следующие темы: формирование городских коммуникационных пространств (дворы, скверы, площади, парки, наиболее оживленные транспортные магистрали), локализация основных городских учреждений культуры, зонирование культурной жизни, формирование городского центра.

Историко-культурное наследие

1. Упорядочение научно-практических работ, связанных с формированием и развитием культурного потенциала городского наследия.

Имея ярко-выраженную историческую и социально-экономическую специфику, Тольятти - как крупнейший индустриальный центр, выросший в рекордные для мировой практики сроки на месте патриархального Ставрополя, - должен иметь свои особые приоритеты в области выявления и постановки памятников на государственный учет. Эти приоритеты могут быть связаны с историей строительства и промышленной историей города. Конституирование историко-культурного наследия Тольятти пока еще находится в начальной стадии. Тем более важными и требующими поддержки в рамках городской культурной политики представляются проекты, направленные на:

- научное осмысление особенностей культуры города, влияния на нее других культур, вклада города в региональную, российскую и мировую культуру (поддержка историко-культурных и культурологических исследований, конференций, семинаров, изданий);

- формирование режима благоприятствования тем проектам, которые направлены на охрану, выявление и использование памятников и других объектов культурного наследия, обладающих информационным и ценностным потенциалом, важным для решения современных проблем города (в их числе могут быть памятники истории науки и техники, памятники истории строительства - в том числе градо- и гидро-строительства, - памятники экологической культуры и природопользования и др.).

2. Модернизация технологий работ в области сохранения и освоения наследия.

До сих пор основу таких технологий составляли несколько типовых, не изменявшихся на протяжении десятилетий моделей. На повестке дня - стимулирование и поддержка процессов, которые ведут к более полному соответствию деятельности по сохранению и освоению наследия специфике местных условий, запросов и возможностей. Направления такой деятельности, нуждающиеся в поддержке со стороны городского Управления культуры, можно обозначить следующим образом:

- формирование информационного банка данных культурного наследия, в том числе с использованием новейших информационных технологий;
- внедрение компьютерных технологий учета и систематизации наследия (проекты компьютеризации работы музеев, библиотек, архивов, служб учета и охраны памятников);
- создание на основе новейших средств электронных коммуникаций системы информационного обмена и ускоренного, в том числе удаленного, доступа к базам данных по вопросам наследия, формируемым в учреждениях Тольятти, в других городах России и в зарубежных странах;
- совершенствование традиционных и разработка новых методических приемов презентации наследия: игровых образовательных программ в музеях; мультимедиаек при городских библиотеках; акций под открытым небом ("Музейный пикник") и др.

3. Усиление социальной направленности политики в сфере наследия, ориентация ее на запросы конкретных групп населения, а не только на интересы специалистов-историков или "общества в целом".

Адресатом основных акций в области сохранения и использования историко-культурного наследия могут стать различные профессиональные, возрастные и другие местные сообщества. Только в этом случае городская культурная политика вправе рассчитывать на содействие населения и организаций, представляющих те или иные социальные интересы. В частности, могут получить поддержку проекты, ориентированные на интересы:

- детей и их родителей;
- подростков и молодежи;
- пожилых людей, в т.ч. старожилов города, ветеранов городских предприятий;
- технической и творческой интеллигенции;
- представителей некоммерческих организаций, включая экологические движения;
- верующих, принадлежащих к различным конфессиям;
- представителей предпринимательских структур, и т.д.

У каждой из этих групп - своя память и свои представления о ценностях, которые они готовы охранять и защищать. Учет этих представлений при формировании политики охраны и использования наследия обеспечит Управлению культуры поддержку конкретных групп и слоев населения.

Основные партнеры Управления культуры в решении вопросов культурной политики в сфере наследия - Управление образования; высшие и специальные учебные заведения; Информационно-аналитические службы мэрии и крупных предприятий; профессиональные, ветеранские, молодежные и другие общественные организации; а также некоторые крупные коммерческие и

финансовые структуры, по-своему заинтересованные в формировании привлекательного исторического образа Тольятти.

Развитие профессионального искусства

1. Приведение в соответствие номенклатуры и уровня учреждений профессионального искусства масштабам города, образовательному, интеллектуальному и творческому потенциалу населения.

Решение этой задачи предполагает:

- оптимизацию структуры и качества учреждений профессионального искусства, которые должны соответствовать уровню крупного российского культурного центра (создание Музыкально-драматического театра, Цирка, развитие Колледжа искусств, Филармонии и т.д.);
- поддержка проектов развития коллективов и организаций культуры, демонстрирующих высокие профессиональные стандарты в той или иной области творчества;
- содействие появлению и развитию уникальных объектов и организаций в области творчества и профессионального искусства, способных служить "визитной карточкой" города в мире культуры (в том смысле, в каком в производственной сфере такой "карточкой" является автозавод).

2. Стимулирование профессионального роста деятелей искусства.

- содействие участию деятелей искусства, проживающих в Тольятти, в российских и международных конкурсах;
- организация открытых городских конкурсов профессионального мастерства с приглашением в качестве участников и членов жюри известных мастеров, искусствоведов, критиков;
- проведение мастер-классов с привлечением признанных мастеров своего жанра;
- развитие системы материального и морального поощрения наиболее талантливых, перспективных артистов, музыкантов, художников и т.д.;
- организация гастролей.

3. Поддержка самодетельных коллективов, ориентированных на профессионализацию творческой деятельности в области культуры и искусства.

Как свидетельствует практика, самодетельные коллективы являются зачастую важным резервом профессионального искусства. Их поддержка предполагает:

- укрепление материальной и технической базы наиболее перспективных коллективов;
- модернизацию и реконструкцию имеющихся в их распоряжении сооружений, придание им индивидуальных архитектурных и средовых характеристик;
- содействие расширению творческих контактов, общения самодетельных коллективов с профессиональными деятелями искусства.

4. Формирование зрительской аудитории профессионального искусства.

Здесь прежде всего имеется в виду поддержка проектов “гастрольного типа”, а также содействие развитию критики и рекламы профессионального искусства в средствах массовой информации:

- организация гастролей лучших российских и зарубежных театров, музыкальных коллективов, исполнителей;
- проведение выставок российских и зарубежных музеев и галерей;
- организация циклов популяризаторских телепередач на местном телевидении, публикаций в местной печати и т.п.;
- проведение абонементных циклов, лекториев, систематическая работа по художественному воспитанию с учащимися городских школ.

5. Содействие формированию в Тольятти художественного рынка.

Это важно для преодоления изоляции местной художественной жизни, внедрения в городскую среду произведений не только местных, но и иногородних, и столичных, и зарубежных авторов, для развития художественного вкуса и поднятия уровня бытующих в городе эстетических стандартов. Решение этой задачи возможно путем поддержки проектов, нацеленных на:

- развитие в Тольятти галерейной деятельности (в частности, создание галерей, специализирующихся на современном искусстве и дизайне);
- организацию выставок наиболее талантливых художников и дизайнеров;
- проведение выставок-продаж и аукционов на базе городской Художественной галереи.

Возможные партнеры Управления культуры в решении данной группы задач - Мэрия, средства массовой информации, международные и российские фонды, специализирующиеся на содействии развитию искусства, а также крупные финансово-кредитные и коммерческие структуры, заинтересованные в формировании “элитарного” имиджа Тольятти.

Культурно-досуговое обслуживание

Задачи совершенствования культурно-досугового обслуживания населения города являются сферой компетенции районных органов управления культуры, так как основной объем такого рода обслуживания осуществляется в непосредственной близости от места жительства или непосредственно в домашних условиях. В связи с этим, на уровне интересов городского Управления культуры остаются лишь наиболее значимые, уникальные проекты, связанные с особыми, сравнительно небольшими социальными группами (ветераны, инвалиды, дети-сироты и т.п.), либо проекты, имеющие локальный характер, но перспективные в плане превращения их со временем в проекты общегородского значения. В частности, городское Управление культуры может действовать по следующим направлениям.

1. Сохранение и развитие традиционных форм городского досуга, поддержка перспективных образцов культурно-досуговой деятельности.

Большая часть населения Тольятти - в недавнем прошлом сельские жители. В условиях крупного города они нередко чувствуют себя дискомфортно. Поэтому значительное развитие в городе получают асоциальные явления: пьянство, наркомания, вандализм и т.п. Борьба с такими явлениями связана с проблемами социализации молодежи и адаптации населения к условиям жизни крупного, динамично развивающегося города. Эта задача входит в число приоритетов социальной и культурной политики городского уровня. Со стороны городского Управления культуры необходима поддержка проектов, нацеленных на:

- социологическое изучение стереотипов поведения в городской среде представителей различных социально-культурных групп (возрастных, профессиональных, национальных, конфессиональных и др.);
- содействие в предоставлении таким группам “площадок” для общения и деятельности, например, библиотек, клубов, кафе и т.д. Заслуживают поддержки инициативы построения на базе таких площадок специализированных культурных центров.

2. Развитие сети молодежных учреждений культуры и досуга, приближенных к месту жительства, но в то же время открытых и для гостей из других районов.

Такая сеть, ориентированная в первую очередь на подростков, может иметь уклон в различные виды творческой самореализации (мастерские, студии, специализированные молодежные профессиональные, технические, автомобильные клубы и т.д.). Ее целесообразно строить на принципах самоуправления. Формирование каждого объекта должно происходить при непосредственном участии подростков и молодых людей, являющихся потенциальными “владельцами” или пользователями. Роль городских властей будет состоять в организационно-методическом обеспечении таких начинаний. Некоторые мастерские, студии и клубы могут быть частными и работать по договору с Управлением культуры или подчиненными ему учреждениями.

3. Модернизация малоэффективных объектов, приведение их в соответствие с современными требованиями по уровню комфортности, техническим и социально-психологическим характеристикам.

В частности, возможны следующие пути модернизации:

- адаптация имеющихся объектов к изменившимся условиям жизни горожан (проекты реконструкции, перестройки объектов, их перепрофилирования, расширения функций, организационной и технологической модернизации);
- передача объектов организованным социальным группам, например, подросткам, женским организациям, клубам ветеранов, инвалидов и т.п.

Параллельно должна решаться задача выявления в смежных областях потенциальных объектов, которые могут принимать на себя культурные функции. Например, некоторые залы учреждений образования, здравоохранения, административных комплексов не учитываются городом как потенциальные площадки культуры. Возможна также кооперация со спортивно-оздоровительными учреждениями.

В случае невозможности модернизационных преобразований представляется целесообразным ставить вопрос о ликвидации явно нежизнеспособных объектов и перераспределении высвобождающихся ресурсов в пользу более перспективных учреждений.

Решение этих задач требует предварительной профессиональной экспертизы, инвентаризации и учета имеющихся объектов культуры.

4. Содействие формированию в городе традиционных и уникальных общегородских культурно-досуговых движений и учреждений.

В качестве примеров таких проектов, поддержка которых в городе - центре автомобилестроения была бы уместной и закономерной, можно назвать "Клуб изобретателей и автомобилистов", "Авто-Шоу". "Авто-цирк", "Авто-коррида" и т.п. Подобные объекты заранее обречены если не мировую, то, по крайней мере, на общероссийскую известность.

Заслуживают поддержки и популярные в городе массовые начинания, такие как кинофестивали, фестивали и концерты Клуба самодельной песни и др.

Партнеры городского Управления культуры в данной области деятельности - Комитет по делам молодежи, Комитет по делам занятости населения, Управление внутренних дел, спортивные и оздоровительные учреждения, коммерческие структуры, функционирующие в сфере организации досуга, а также производства и реализации культурно-бытовой техники.

5. Развитие и совершенствование познавательно-экскурсионного обслуживания населения в границах города, его окрестностях, в национальном парке "Самарская Лука" и др.

Экономическая политика в сфере культуры

1. Рациональный выбор приоритетов и обеспечение на этой основе необходимой финансовой поддержки социально значимых культурных процессов и нововведений.

Основным источником финансирования будут оставаться бюджетные средства, которые должны постепенно приблизиться к уровню, предусмотренному законодательством (6% бюджета). Важно, чтобы фактические суммы бюджетных ассигнований были не меньше плановых, на которые, как правило, ориентируются в своей финансово-хозяйственной деятельности объекты культуры.

В связи с этим появляется необходимость *лоббирования интересов культуры на уровне распределения бюджетных средств*. В условиях их дефицита, при наличии различных приоритетов городской социальной и экономической политики, без широкой разъяснительной работы средства на развитие сферы культуры, как и раньше, могут и дальше выделяться по остаточному принципу. В этой ситуации целесообразна планомерная работа по формированию общественного мнения.

Важным аргументом в пользу финансирования культуры из городского бюджета является тот факт, что она во многом определяет лицо, формирует имидж города. Богатая культурная жизнь, наличие развитой инфраструктуры культуры является стимулом для привлечения в Тольятти кадров квалифицированных специалистов любых профилей. Уровень развития культуры - важный фактор, определяющий отношение к городу со стороны потенциальных инвесторов.

Большую роль способно сыграть выдвижение депутатов "от культуры" в различные представительские органы власти. Необходима целенаправленная

работа со всеми депутатами по разъяснению общественной значимости проблем сферы культуры. Особенно важно разворачивать подобную деятельность совместно с другими субъектами культурной политики, так как противопоставление друг другу различных программ, например, от разных районов и города в целом, может приводить к потере бюджетных ассигнований.

2. Создание эффективного механизма сохранения и рационального использования ресурсов в сфере культуры.

Нельзя допустить оттока из этой сферы собственности (земля, основные фонды) и творческого потенциала - творческих лидеров, деятелей профессионального искусства и т.д. Следует отличать подобные утраты от смены организационно-правовых форм культурной деятельности. При сохранении основных направлений деятельности такие смены не являются потерей для культуры, так как они могут сопровождаться появлением новых источников инвестиций, повышением эффективности использования существующих ресурсов.

Необходимо проведение экономической *"инвентаризации" ресурсов системы культуры* в городе (в том числе как недвижимости). С одной стороны, это важно для расширения информационной базы возможной кооперации между различными учреждениями культуры в области использования дефицитных категорий материальных ресурсов (экспозиционно-выставочные помещения, сценические площадки, транспортные средства, ремонтные мастерские, техническое оборудование и т.п.). Здесь скрыт значительный резерв в решении ряда материально-технических проблем сферы культуры в целом, так как учреждения культуры далеко не всегда способны использовать то, чем они располагают, на все 100 процентов.

С другой стороны, инвентаризация ресурсов позволит определить потенциальные коммерческие перспективы каждого объекта, оценить степень целесообразности вклада средств в развитие и поддержку различных учреждений. Некоторые из них (при наличии грамотного бизнес-плана) могут оказаться вполне жизнеспособными в рыночных условиях при минимальной поддержке со стороны государства. В отдельных случаях окажется оптимальным перевод части объектов из категории муниципальных в категорию частных на основе той или иной модели акционирования или полной приватизации. Естественно, что при этом должны быть обеспечены гарантии сохранения культурной ориентации приватизированных объектов.

3. Содержание и развитие муниципальной сети организаций культуры на основе эффективного использования ресурсов.

Подавляющая часть муниципальных организаций культуры существуют сейчас в форме учреждения. По действующему законодательству, учреждением признается некоммерческая организация, созданная собственником и финансируемая им полностью или частично. В настоящее время в Тольятти материально-техническая база муниципальных учреждений культуры разительно отличается от аналогичных учреждений ведомственного подчинения. Резкое сокращение затрат на приобретение оборудования и инвентаря, на капитальный ремонт, фактическое отсутствие в течение последних лет капитальных вложений в муниципальную сеть учреждений культуры, привели к деградации их материальной базы. Восстановление и наращивание потенциала муниципальных организаций культуры - непосредственная задача их собственника. Основой этого является полноценное бюджетное финансирование, включающее средства на необходимое техническое перевооружение организаций.

Изменения, внесенные в последние годы в законодательную базу, обуславливают необходимость приведения организационно-хозяйственного механизма функционирования организаций культуры в соответствие с современными правовыми и нормативными актами.

4. Развитие платных услуг и совершенствование ценовой политики учреждений культуры.

Одновременно с бюджетными ассигнованиями муниципальных объектов и дотациями "ведомственных" учреждений, должна возрасти роль платных услуг учреждений культуры и их коммерческой деятельности, а также поступлений из негосударственных источников, стимулируемых налоговыми льготами.

Надо стремиться, чтобы платные услуги "окупали" зарплату сотрудников учреждений, а затраты на содержание материально-технической базы покрывались из городского бюджета или соответствующих предприятий. В принципе услуги учреждений культуры должны быть платными. Однако в каждом учреждении культуры должны быть внутренние (расчетные) ограничения, чтобы не потерять неплатежеспособную часть потенциальных посетителей. В соответствии с Основами законодательства о культуре, учреждениям культуры разрешена предпринимательская деятельность, прибыль от которой, как и от платных услуг, инвестируется на уставные цели.

5. Разработка и осуществление налоговой политики, направленной на создание режима наибольшего благоприятствования для сферы культуры.

Для предприятий, финансирующих культуру, должны быть увеличены льготы по налогообложению. Снижение доли необлагаемой прибыли предприятий, направляющих средства в культуру, предусмотренное законодательством, может быть увеличено на городском уровне, как это сделано в Ленинградской области и в г. Санкт-Петербурге, где эта доля составляет 10% против 5% по федеральному законодательству. Это позволит поддержать часть организаций без бюджетных ассигнований с выгодой как для сферы культуры, так и для предприятий-благотворителей.

5. Активное формирование и выявление различных источников финансирования сферы культуры.

Одновременно с бюджетными ассигнованиями должна возрасти роль платных услуг организаций культуры, их коммерческой деятельности, а также поступлений из негосударственных источников, стимулируемых льготным налогообложением. Должен быть найден компромисс между некоммерческими и коммерческими видами услуг, поскольку попытки полной коммерциализации объектов культуры могут привести к их перепрофилированию: к полному или частичному отказу от "культуры" в пользу так называемых сопутствующих коммерческих услуг. Коммерческие проекты не должны входить в противоречие с основным видом услуг и принимать на себя затраты на содержание объекта в целом.

В связи с расширением платных услуг организаций культуры особую актуальность приобретают вопросы ценовой политики. В настоящее время цены на платные услуги, включая цены на билеты, организации культуры могут устанавливать самостоятельно. Однако в каждом конкретном случае необходимо гибко подходить к решению этого вопроса. С одной стороны, цены должны обеспечить достаточную рентабельность предоставляемых услуг, с другой - не стать причиной потери потенциальных посетителей. Это обуславливает

необходимость точной оценки платежеспособности группы потребителей конкретной услуги, на которую устанавливается цена.

Перспективы дополнительного привлечения средств в сферу культуры связаны также с развитием партнерского взаимодействия и совместных проектов с организациями других ведомств хозяйственной и социальной сферы, с "ведомственными" организациями культуры, которых достаточно много в Тольятти.

6. Содействие развитию негосударственного сектора в сфере культуры: некоммерческих форм и предпринимательской деятельности.

Речь идет не о прямом вторжении государства (муниципальных органов) в область интересов негосударственного сектора, который развивается по своим законам, часто не зависящим от влияния властей. Однако создание условий, в частности, благоприятной законодательной ситуации, для развития негосударственного сектора - целиком во власти государственных структур всех уровней.

Особое место в структуре негосударственного сектора занимают благотворительные организации, работающие в области поддержки и развития культуры. Их значение определяется тем, что, являясь специальным институтом организованной меценатской деятельности, они входят в инфраструктуру самой отрасли культуры, поскольку обеспечивают ее жизнедеятельность, формируя ее финансовые каналы. В условиях дефицита бюджетных средств поддержка благотворительной деятельности в сфере культуры должна быть одним из приоритетов муниципальных органов власти.

3. Проектные положения Программы

Высокий уровень проектной активности в культуре Тольятти, выявленный на аналитическом этапе разработки Программы, позволяет использовать в проектной разделе не вполне обычную схему. В отличие от многих других региональных и городских программ, Программа призвана не столько генерировать новые проекты (их количество уже и так велико), сколько создать эффективную систему их реализации, сохранив сложившуюся в городе атмосферу конструктивного порождения новых проектных идей. Предметом проектирования в Программе развития культуры Тольятти являются не столько объекты (учреждения) культуры или программы культурных мероприятий, сколько оформляющая их инфраструктура. Здесь делается попытка выстроить механизмы оценки, отбора, развития, поддержки и реализации программ и проектов в сфере культуры - как тех, что уже существуют, так и тех, что возникнут в будущем. Иначе говоря, основные программные положения нацелены на создание условий для развития городской культуры

Ниже сформулированы в виде проектных предложений несколько подпрограмм, осуществление которых в значительной мере ложится на плечи городского Управления культуры, его служб и подведомственных учреждений. Доля участия в реализации этих подпрограмм других субъектов культурной политики будет зависеть от степени их заинтересованности в ожидаемых результатах.

Подпрограмма

“Мониторинг и диагностика социально-культурных процессов”

Цель подпрограммы - обеспечение достоверности информации, используемой городскими властями при принятии управленческих решений в отношении поддержки исходящих “снизу” инициатив и проектных предложений.

1. Разработка *инструментария серии периодических культурологических и социологических исследований* проблем развития города, его культурной среды и хода реализации проектов, получивших поддержку (совместно с Информационно-аналитическим центром Мэрии г.Тольятти - 1997).

2. Разработка (приобретение) *программного обеспечения* для оперативной компьютерной обработки и наглядного представления экспертам, аналитикам и общественности города данных социологических опросов (1997).

3. Проведение регулярных (не реже 2 раз в год) *социологических исследований* в г.Тольятти по проблемам развития культуры, включая мониторинг реализации проектов (начиная с 1997).

4. Создание на базе Центра управления программами и проектами (совместно с Представительством Московского Международного Фонда содействия ЮНЕСКО в г.Тольятти) постоянно действующей *Информационно-аналитической Службы* (во главе с ведущим специалистом - социологом) (1997).

5. Разработка и внедрение *системы информирования населения* города о результатах проводимых социологических исследований по вопросам культуры (выпуск специального бюллетеня “Пульс культуры” - начиная с 1998).

Примечания:

а) На начальном этапе реализации проекта его осуществление должно происходить совместно с Информационно-аналитическим центром Мэрии на основании договора о сотрудничестве.

б) В дальнейшем партнерами Управления культуры в проведении социологических исследований могут быть другие подразделения городской Мэрии (в т.ч. комитеты и управления: образования, по делам молодежи, занятости населения, внутренних дел и др.).

Подпрограмма

“Информационное обеспечение и система телекоммуникаций”

Цель подпрограммы - создание единого информационного пространства сферы культуры г.Тольятти, решение проблем сбора, хранения и обновления информации, а также обеспечения к ней оперативного доступа руководителей, специалистов и общественности.

1. Разработка перспективной концепции информационного обеспечения сферы культуры г.Тольятти (1997)

2. Завершение процесса перевода учетно-хранительской информации о музейных и библиотечных фондах города на электронные носители (1997-2001).

3. Формирование системы банков данных по проблемам культуры (Организации культуры; Деятели культуры и искусства, Наши партнеры, спонсоры и меценаты; Социально-культурные проекты и программы; Историко-культурное наследие; Новые методики и технологии; Благотворительные организации;

Правовые, Экономические, Материально-технические, Кадровые вопросы, Зарубежный аналоговый материал и др.) (1997 - 2001).

4. Формирование системы оперативного доступа к базам данных учреждений культуры на основе модемной связи между компьютерами организаций культуры (1997).

5. Создание специализированной сети электронных коммуникаций для учреждений, организаций, работников и деятелей культуры и искусства города с предоставлением абонентам сети возможности “выхода” через шлюзы в другие региональные и российские сети, а также в “Internet”, “World Wide Web” и др. глобальные телекоммуникационные системы (1998).

Примечания:

а) Реализация подпрограммы на начальном этапе может разворачиваться при содействии имеющихся в г.Тольятти провайдеров услуг “Internet”.

б) Подпрограмма может осуществляться как составная часть аналогичных программ более высокого (регионального и федерального уровня) с привлечением средств и технической помощи из разнообразных финансовых источников, в том числе - международных благотворительных фондов, многие из которых заинтересованы в поддержке телекоммуникационных проектов.

Подпрограмма

“Научно-консультационное обеспечение”

Цели подпрограммы - обеспечение научной базы проектной деятельности и управленческих решений в сфере городской культуры, оказание методической помощи в подготовке районных и локальных программ и проектов.

1. Создание при городском Управлении культуры Экспертно-консультативного совета (включающего ведущих специалистов и ученых - исследователей проблем культуры) для рассмотрения вопросов обеспечения сферы культуры города необходимыми фундаментальными и прикладными научными разработками (1996).

2. Создание при городском Управлении культуры постоянно действующей Службы проектно-управленческого консультирования, куда могут обращаться все желающие по вопросам методологии управления проектами на разных стадиях их разработки и реализации (1997).

3. Организация на базе Управления культуры города Службы юридического консультирования для юридических и физических лиц, работающих в сфере культуры (1997).

4. Выпуск ежемесячного бюллетеня по правовым вопросам культурной деятельности (публикация новых законов, нормативных актов, разъяснений по их применению, ответов квалифицированных юристов на вопросы работников культуры) (1997-).

5. Учреждение Управлением культуры города на основе служб проектно-управленческого и юридического консультирования самостоятельной муниципальной организации - Центра управления программами и проектами в сфере культуры (с более широкими функциями и набором услуг, выходящими за пределы отраслевых интересов) (1996).

6. поэтапная организация в составе Центра специализированных менеджерских групп по работе с различными типами проектов (например, группа

по работе с проектами гастрольного типа, специализирующаяся на "прокате" в городе и на выезде иногородних и местных коллективов (1997).

Примечания:

а) На начальном этапе реализации подпрограммы возможно привлечение в качестве консультантов на контрактной основе специалистов по новым культурным технологиям из других городов России и зарубежных стран.

б) По мере создания отраслевых банков данных и сетей электронных коммуникаций деятельность в рамках данной подпрограммы будет приобретать более открытый и оперативный характер.

Подпрограмма

"Организация подготовки кадров и освоение новых технологий"

Цель подпрограммы - наращивание профессионального и интеллектуального потенциала сферы культуры города.

1. Проведение цикла методологических семинаров для руководителей и работников сферы культуры по вопросам социально-культурного проектирования и программирования (совместно с Гуманитарным центром культурных технологий (Москва) - 1996.

2. Проведение цикла научно-практических семинаров для руководителей и работников сферы культуры по маркетингу, рекламе, формированию общественных связей, новым информационным технологиям (1997).

3. Организация системы стажировок руководителей и сотрудников учреждений и организаций культуры города в крупных российских и зарубежных культурных центрах (начиная с 1997).

4. Организация обучения групп работников сферы культуры на базе Самарского университета управления (1997 - 2001).

5. Учреждение и ежегодное проведение конкурса профессионального мастерства в сфере культуры и искусства с присуждением победителям премии и памятных призов для организаций, в которых они работают (1997 - 2001).

Примечания:

а) В рамках данной подпрограммы может осуществляться поддержка проектов укрепления материально-технической базы, совершенствования и обновления программ обучения студентов по специальностям сферы культуры и искусства в учебных заведениях Тольятти (на основе отдельных проектных заявок, по мере их поступления).

Подпрограмма

"Общественные связи"

Цель подпрограммы - обеспечение тесного контакта, взаимопонимания и поддержки между организациями культуры и общественностью города.

1. Организация системы гласного обсуждения и общественной экспертизы (через средства массовой информации) проектных заявок, поступающих на рассмотрение в городское Управление культуры для решения вопроса их финансирования из муниципального бюджета (1997).

2. Создание на базе Центра управления программами и проектами Пресс-службы, специализирующейся на работе со средствами массовой информации и независимыми журналистами, освещающими вопросы культуры (1997).

3. Организация выпуска ежемесячных пресс-релизов по вопросам культуры, сопровождение всех значительных культурных событий в городе пресс-конференциями и брифингами для представителей средств массовой информации (начиная с 1997).

4. Проведение открытых для широкого участия населения города, ежегодных акций, посвященных профессиональным праздникам работников культуры (например, "Музейный пикник" в Международный день музеев - 18 мая 1997 г.) (1997 - 2001).

5. Формирование системы информирования населения о состоянии культурного наследия города, его культурной среды и прилегающих территорий (например, выпуск журнала "Духовное согласие" совместно с Представительством Московского Международного Фонда содействия ЮНЕСКО в городе Тольятти (1997).

6. Учреждение городским Управлением культуры специализированной компактной телестудии, действующей в масштабах города, для выпуска на одном из телевизионных каналов информационных и тематических передач по вопросам культуры (1998).

Примечание:

Правовое, техническое и частично финансовое обеспечение последней позиции подпрограммы возможно в рамках Федеральных программ, курируемых Министерством культуры РФ.

Подпрограмма

"Маркетинг и реклама"

Цель подпрограммы - адаптация сферы культуры к условиям рынка, повышение конкурентоспособности услуг учреждений и организаций культуры.

1. Проведение на базе ряда учреждений культуры города и Аналитической службы городского Управления культуры цикла маркетинговых исследований (1997).

2. Разработка и внедрение в практику работы учреждений культуры, оказывающих платные услуги населению, системы составления бизнес-планов (не реже 1 раза в два года) (начиная с 1997).

3. Учреждение акционерного рекламного бюро "Культура", обеспечивающего выпуск всех видов рекламной продукции для нужд учреждений и организаций культуры Тольятти и других городов, заинтересованных в продвижении их творческой продукции и услуг на локальном, региональном, российском и мировом рынках (1998).

4. Учреждение (с привлечением других заинтересованных инвесторов) малотиражного издательства для издания высококачественной полиграфической продукции, популяризирующей культуру Тольятти (1997-1998).

Подпрограмма

“Техническое обеспечение”

Цель подпрограммы - решение проблемы рационального использования дефицитных материально-технических ресурсов развития культуры города.

1. Полная инвентаризация материально-технических ресурсов, находящихся в распоряжении муниципальных организаций культуры Тольятти (1997).

2. Объединение парка транспортных средств, принадлежащих учреждениям культуры городского подчинения, в единое некоммерческое предприятие, призванное оказывать услуги как учреждениям культуры, так и населению (в частности, для доставки публики на мероприятия учреждений культуры из отдаленных районов - по льготным тарифам) (1998). Обновление парка автомобилей и автобусов повышенной комфортности, оснащение их радиотелефонами, громкоговорителями, введение фирменного стиля, использование машин в рекламных кампаниях, проводимых в сфере культуры (начиная с 1999).

3. Создание на базе Центра управления программами и проектами сервисного мультимедиа-комплекса, специализирующегося на предоставлении услуг организациям культуры города. (В составе комплекса: компьютерное дизайнерское оборудование; аудиостудия с оборудованием для профессиональной записи; видеостудия для подготовки рекламных клипов и репортажей о событиях культурной жизни города) (1997-1999).

4. Учреждение городским Управлением культуры и городской Мэрией специализированной лизинговой компании как кредитного учреждения, работающего по предоставлению материальных кредитов (1997 - 2001).

Примечания:

а) В качестве объекта лизинга в сфере культуры может быть: звукоаппаратура, светотехника, компьютерная техника, аттракционы, копировальная и полиграфическая техника, оборудование, необходимое мастерам декоративно-прикладного искусства и т.п.

б) На начальном этапе в оснащении лизинговой компании могут быть использованы бюджетные средства. Компания покупает необходимое оборудование, сдает его в аренду на длительный срок с условием полной или неполной (за вычетом остаточной стоимости) выплатой стоимости оборудования и эксплуатационных расходов. При этом право владения арендованным имуществом сохраняется за лизинговой компанией. Преимущество лизинга для организаций культуры состоит в том, что позволяет не искать необходимый инвестиционный капитал, а как бы брать его напрокат.

Подпрограмма “Финансовое обеспечение”

Цель подпрограммы - формирование системы многоканального финансирования учреждений и проектов в сфере культуры.

1. Создание муниципального Фонда развития культуры города (в объеме 2-3% городского бюджета), средства которого должны распределяться по результатам рассмотрения Экспертно-консультативным и Общественным советами, формируемыми при городском Управлении культуры, и целевым образом использоваться для финансирования проектов, отвечающих приоритетным задачам культурной политики городской Мэрии (1997).

2. Создание Службы финансового менеджмента в сфере культуры, призванной формировать информационный банк данных о потенциальных инвесторах культурных проектов и обеспечивать практическую помощь разработчикам проектов и руководителям учреждений культуры в решении вопросов финансирования из различных внебюджетных источников (1997).

3. Организация ежегодных городских конкурсов проектов в сфере культуры на принципах встречного финансирования* (1997 -).

4. Разработка и внедрение системы мер по стимулированию инвестиционной активности в сфере культуры, создание условий для развития негосударственного сектора в сфере культуры (введение системы налоговых льгот, льгот по коммунальным платежам, арендной плате и т.п.) (1997 - 2001).

5. Создание специального внебюджетного Фонда для выделения на конкурсной основе грантов, стипендий (в том числе для обучения наиболее одаренных молодых деятелей культуры и искусства Тольятти в лучших учебных заведениях России и зарубежных стран), премий физическим лицам - профессиональным деятелям культуры и искусства - писателям и поэтам, художникам и дизайнерам, актерам и режиссерам, мастерам ремесел, декоративно-прикладного искусства, народных промыслов, самодельным певцам, музыкантам и т.д. (начиная с 1997).

Примечание:

Возможно учреждение именных грантов и стипендий Мэра города. Аналогом могут служить меры государственной поддержки культуры и искусства в РФ, в соответствии с которыми по указу Президента РФ от 12 ноября 1993 года с 1 января 1994 года учреждены пятьсот ежемесячных государственных стипендий для выдающихся деятелей культуры и искусства России и пятьсот ежемесячных государственных стипендий для талантливых молодых авторов литературных, музыкальных и художественных произведений, присуждаемые на срок до трех лет).

4. Механизмы реализации Программы

Выстраивание целостной новой системы управления процессами, происходящими в культуре Тольятти, займет, вероятно, не один год. Однако важно, чтобы уже на первых шагах была продемонстрирована эффективность предложенных подходов.

Первое, что необходимо сделать, это подвергнуть выдвинутые в Программе положения всестороннему обсуждению с привлечением как можно более широкого круга заинтересованных лиц. Сверхзадача такого обсуждения - это, кроме всего прочего, способ выявить силы и конкретные люди, способные в дальнейшем принять участие в реализации Программы. Помимо работников городских и районных органов культуры, сотрудников подведомственных им учреждений, в обсуждении обязательно должны участвовать все выделенные выше субъекты культурной политики - начиная от городских властей и заканчивая представителями инициативных культурных движений. С этой целью представляется целесообразным уже в 1996 г.

* Например, если будет собрано (условно) 50% необходимых средств, то остальные 50% добавит бюджет. Задача - убедиться в реальности общественного интереса к проекту и мотивировать развитие у проектантов навыков самостоятельного поиска средств: если деньги на проект даются, значит, он действительно нужен.

(а) опубликовать (или размножить в достаточном количестве экземпляров) текст Программы;

(б) провести серию обсуждений Программы с представителями городских властей, сотрудников учреждений культуры, общественности и т.д.

(в) чтобы обеспечить дискуссиям максимально широкий резонанс, привлечь к обсуждению также представителей городских средств массовой информации.

В созданной таким образом атмосфере широкой гласности и с учетом результатов обсуждений на всех уровнях можно будет приступить к реализации Программы.

Вначале необходимо заложить основы инфраструктуры, которая затем будет развиваться, приобретая, с одной стороны, более дифференцированный, а с другой - более системный характер.

Так, уже в 1997 г. необходимо спланировать и провести (в сотрудничестве с Информационно-аналитическим центром Мэрии и Представительством Московского Международного Фонда содействия ЮНЕСКО в г.Тольятти) первое социологическое исследование по проблемам культуры и досуга населения Тольятти. Инструментарий для его проведения, компьютерное обеспечение для обработки и презентации его данных, да и сам коллектив исследователей - все это составит основу для создания в дальнейшем Информационно-аналитической службы. С другой стороны, полученные результаты можно будет использовать в ходе формирования городских программ и оценки проектов, поступающих на рассмотрение городского Управления культуры.

Параллельно будет проводиться разработка программы модернизации информационной системы учреждений культуры - библиотек, музеев, клубов и т.д., - и осуществляться первые шаги по ее реализации. Цель - создание в городе единой современной информационной сети, объединяющей отдельные (отраслевые и тематические) базы и банки данных по культуре Тольятти. Какие узлы этой сети будут формироваться в первую очередь, какой будет конкретная рубрикация банков данных и какие организации города, занимающиеся развитием информационных технологий, можно привлечь в качестве партнеров - все это зависит от приоритетов программы, основанных на оценке задач, наличных ресурсов, готовности городских учреждений культуры принимать участие в этой деятельности.

Для оценки и утверждения городских программ - таких как программа социологического исследования, программа модернизации информационной системы и т.д. - необходимо создание при городском Управлении культуры специального органа. Этим органом станет Экспертно-консультативный совет. Помимо руководителей городских учреждений культуры в его состав должны обязательно войти также эксперты и представители других субъектов культурной политики, например, те люди, которые активно проявят себя в ходе обсуждения Программы. Задачи совета включают также отбор поступающих проектных предложений, оценку хода реализации принятых проектов и программ, консультирование работников Управления культуры по вопросам культурной политики.

Со временем, при Экспертно-консультационном совете будут складываться различные консультационные группы, имеющие более целенаправленную ориентацию. Так, необходима группа, осуществляющая юридическое

консультирование, группы, консультирующие авторов проектов по вопросам реализации проектов, их финансирования и т.д.

В числе городских программ, которые совету предстоит рассмотреть в первую очередь, будет программа подготовки и переподготовки кадров. Успех новой системы управления в огромной степени зависит от готовности работников учреждений работать по-новому, осваивая приемы проектного мышления, новые информационные технологии, современные методы маркетинга, организации общественных связей и т.д. Представляется целесообразным, наряду с традиционными путями подготовки и повышения квалификации кадров, использовать также хорошо зарекомендовавшие себя в 1996 г. проектные семинары с приглашением отечественных и зарубежных экспертов. Перспективной формой повышения квалификации могли бы стать стажировки работников культуры в Российских и зарубежных учреждениях соответствующего профиля. Чтобы стимулировать профессиональный рост работников культуры, необходимо вводить состязательные формы оценки и поощрения их деятельности - конкурсы профессионального мастерства, персональные стипендии и т.д.

Чрезвычайно важно, чтобы с первых шагов деятельность Экспертно-консультационного совета и городских учреждений культуры носила не келейный, внутрицеховой, а гласный и максимально открытый характер. Вопросы культуры (в особенности, если она финансируется из бюджета налогоплательщиков) касаются всех без исключения, и население должно быть проинформировано о решениях, которые принимаются в этой области. Самый эффективный путь - это контакты со средствами массовой информации. Поэтому с самого начала при городском Управлении культуры должна быть создана пресс-служба, в задачи которой входит регулярная подготовка пресс-релизов по основным событиям и проблемам культуры, предоставление информации о деятельности совета, о ходе реализации городских программ и т.д. Создание пресс-службы - лишь первый шаг на пути развертывания информационной инфраструктуры городской культуры. Второй шаг - это создание печатного органа (в перспективе - нескольких специализированных органов), а может быть и специализированной телестанции.

С другой стороны, учреждения культуры должны проводить ту же работу своими средствами, активно привлекая внимание публики к своей деятельности, информируя ее о своих планах и замыслах.

В современных условиях все учреждения должны активно искать свою публику и партнеров, внимательно следить за актуальными запросами, активно рекламировать себя, свои услуги, постоянно доказывать городскому сообществу необходимость той деятельности, которую они осуществляют. Во многих случаях это становится для них вопросом выживания. Поэтому внедрение технологий маркетинга и рекламы продиктовано насущной необходимостью, и развитие этого направления в сфере культуры требует самых безотлагательных действий. Часть исследований, проводимых Информационно-аналитической службой, будет носить чисто маркетинговый характер. Одновременно в деятельность учреждений культуры необходимо внедрять составление бизнес-планов. Поскольку выпуск качественной рекламной продукции - вещь дорогостоящая, целесообразно централизовать эту функцию, создав вначале акционерное рекламное бюро "Культура", а затем и небольшое издательство, популяризирующее культуру Тольятти.

Вообще, в условиях дефицита ресурсов, многие элементы инфраструктуры сферы культуры могут существовать для совместного пользования различных

учреждений. Это относится не только к изготовлению рекламной продукции, но и к транспорту, и к дизайнерским услугам, и к дорогостоящему современному оборудованию. Перспективный путь, оправдавший себя во многих странах - создание лизинговой компании, выдающей "напрокат" учреждениям культуры дорогостоящее оборудование, необходимое для осуществления проектов или проведения конкретных мероприятий. Создание такой компании по инициативе Управления культуры поможет решить многие проблемы материально-технического обеспечения, которые на сегодняшний день представляются неразрешимыми.

Наконец, принципиальная позиция для осуществления данной Программы - это создание муниципального фонда, целью которого является финансирование программ, разработанных городским Управлением культуры и поддержанных им проектов. Средства фонда будут расходоваться по решению Экспертно-консультационного и Общественного советов. Такой фонд станет реальным финансовым механизмом проведения в жизнь культурной политики городского уровня. Чтобы эта политика была сбалансированной, необходимо выдерживать определенные пропорции в финансировании проектов, относящихся к различным приоритетным группам (средовые, образовательные, праздничные, инфраструктурные и т.д.). Вместе с тем, иногда целесообразно концентрировать средства на каком-нибудь одном направлении - особенно при наличии яркого и реалистичного проекта или при условии, что такое концентрированное вложение средств в перспективе даст выигрыш и по остальным направлениям.

Наряду с созданием муниципального бюджетного фонда, необходимо вести целенаправленную работу по формированию многоканальной системы финансирования городской культуры. Городское Управление культуры не может уклониться от решения этой задачи, переложив ее целиком на плечи подведомственных учреждений. Его роль будет состоять в создании банка данных о потенциальных инвесторах и спонсорах, поддержке с ними партнерских отношений, лоббировании законопроектов, предоставляющих им налоговые льготы. В перспективе возможно создание при Управлении Службы финансового менеджмента, которая будет систематически заниматься решением этих задач, а также осуществлять контакты с отечественными и зарубежными фондами, финансирующими деятельность в области культуры.

Таким образом, в ходе реализации Программы городское Управление культуры получит ряд инструментов, необходимых для эффективного осуществления своей деятельности. Возможность консультирования с представительным советом, привлекать средства из специального муниципального фонда, получать информацию о происходящих в городе культурных процессах, опираться на грамотные и квалифицированные кадры, работать с общественным мнением, занимать активную позицию на рынке культурных услуг - все это позволит Управлению культуры проводить самостоятельную и сбалансированную политику, учитывающую интересы и населения, и других субъектов культуры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Программа представляет собой как бы систему рамок, или матриц, которая в течение ближайших нескольких лет будет определять подходы к оценке процессов, происходящих в культуре Тольятти. Одновременно она будет служить основанием для выбора того или иного способа влияния на эти процессы со стороны органов культуры городской мэрии. Предложенная в Программе концепция городской культурной политики - ее цели, принципы, приоритетные задачи, - станет ориентиром для развития городской культуры.

Таким образом, наполнение Программы реалиями культурной жизни будет происходить не только по воле кабинетных ученых или управленцев, но - в зависимости от многих обстоятельств, в том числе - от инициативности работников культуры всех уровней, а также склонностей и желаний рядовых жителей Тольятти. Больше того, сам характер Программы предусматривает наличие идущего "снизу" активного проектного движения.

Трудно заранее предвидеть, каким образом будут развиваться события в "большой" государственной политике и экономике; что принесут в нашу жизнь новые технологические достижения; какие появятся новые социальные тенденции и общественные предпочтения; каким будет естественный или обусловленный привходящими факторами ход развития существующих ныне культурных институтов, коллективов, творческих личностей; какие возникнут новые культурные инициативы. Представленная Программа опирается не на прогнозы, которые всегда чреватые ошибками. Она построена таким образом, чтобы оперативно реагировать на любые непредвиденные изменения. Эти изменения могут быть различными. Например, в Тольятти могут через год появиться новые активные, яркие творческие личности или коллективы. Программа должна быть заранее готова их поддержать. В частности, поэтому в Программе не содержится законченного перечня проектов, которые будут проводиться в жизнь в рамках реализации городской культурной политики в 1997 и тем более в последующие годы. Есть лишь список проектов, претендующих на поддержку в 1996 году (см. Приложение).

Какие проекты эту поддержку получат, решать коллегиальным экспертным и общественным советам, которые, в соответствии с Программой, должны быть созданы при городском Управлении культуры. Активизация их деятельности станет первым шагом внедрения Программы в жизнь. На этой же "пусковой", *начальной стадии реализации* должно быть осуществлено обнародование основных положений Программы в средствах массовой информации. Возможно, потребуются проведение разъяснительной работы на специальных совещаниях работников культуры, деятелей искусства, представителей общественности.

Это необходимо потому, что Управлению культуры как проводнику городской культурной политики совместно с его совещательными органами предстоят непростые решения: муниципальные источники и ресурсы возможной поддержки проектных заявок весьма ограничены. В такой ситуации Программа, содержащая аналитический материал и концепцию городской культурной политики, призвана облегчить выбор.

В условиях дефицита ресурсов важно распорядиться ими наилучшим образом, найти пути сотрудничества с другими субъектами культурной политики, решающими сходные или смежные задачи. Поэтому необходимо иметь надежно работающие механизмы привлечения и рационального распределения наличных

ресурсов, обустроенные каналы коммуникации с возможными партнерами. Именно этого до последнего времени острее всего не хватало в культурной сфере Тольятти. Создание недостающего - того, что получило название элементов инфраструктурного обеспечения развития городской культуры - главное содержание *первого этапа* реализации Программы (1997-1998).

Второй этап реализации Программы (1999-2000) - в основном посвящен наращиванию мощности элементов инфраструктурного обеспечения. В эти годы предполагается их слияние в более сложные комплексные образования (иногда с преобразованием в самостоятельные предприятия).

Превращение к концу второго этапа первоначально активно субсидируемых инфраструктурных проектов в полностью или частично самокупаемые структуры представляется одним из существенных результатов реализации Программы в целом. Жизнеспособность системы поддержки развития культуры города - одна из гарантий того, что сама культура станет приобретать в будущем все более динамичный, системный характер.

В заключение еще раз подчеркнем, что городское Управление культуры - это не единственный субъект культурной политики в Тольятти. Другие субъекты, в том числе районные органы управления, могут ставить перед собой как сходные, так и отличные задачи. В каких-то ситуациях различные субъекты культурной политики станут партнерами, объединят свои усилия и ресурсы для достижения общих целей. В иных случаях партнеры окажутся оппонентами или даже конкурентами. Вряд ли стоит драматизировать это обстоятельство. Открытое, гласное оппонирование и элементы здоровой конкуренции - тоже полезные вещи, которых долгое время не хватало нашей культурной политике. Культура любого города, особенно такого крупного и динамично развивающегося, как Тольятти, должна оставаться мозаичной, многокрасочной, разнообразной. В этом секрет ее жизнеспособности.

Оценка объемов инвестиций, необходимых для реализации Программы*

Направления финансирования		Объем финансирования (в млн. руб.)				
Подпрограммы	Содержание расходов	Источники финансирования	На период реализации	1997	1998	1999 - 2001
"Мониторинг и диагностика социально-культурных процессов"	<i>Разработка инструментария исследований</i>	Всего инвестиций в т.ч.	40,0	10,0	10,0	20,0
		Федер. бюджет -				
		Обл. бюджет -				
		Гор. бюджет -	28,0	7,0	7,0	14,0
		Район. бюджет -	4,0	1,0	1,0	2,0
Иные источники	8,0	2,0	2,0	4,0		
" - "	<i>Разработка (приобретение) программного обеспечения</i>	Всего инвестиций - в т.ч.	40,0	20,0	10,0	10,0
		Федер. бюджет -				
		Обл. бюджет -				
		Гор. бюджет -	20,0	15,0	5,0	
		Район. бюджет -				
Иные источники	20,0	5,0	5,0	10,0		
" - "	<i>Проведение соц. исследований и мониторинг проектов</i>	Всего инвестиций в т.ч.	100,0	20,0	30,0	50,0
		Федер. бюджет -				
		Обл. бюджет -				
		Гор. бюджет -	50,0	10,0	10,0	30,0
		Район. бюджет -				
Иные источники	50,0	10,0	20,0	20,0		
" - "	<i>Создание и оснащение Информационно-аналитической службы</i>	Всего инвестиций в т.ч.	60,0	30,0	20,0	10,0
		Федер. бюджет -				
		Обл. бюджет -				
		Гор. бюджет -	40,0	30,0	10,0	
		Район. бюджет -				
Иные источники	20,0		10,0	10,0		

* Более точные расчеты объемов и структуры финансирования должны быть проведены в процессе согласования и уточнения содержания Программы по итогам ее обсуждения и в рамках разработки планов мероприятий по реализации подпрограмм и проектов.

"Информационное обеспечение и система телекоммуникаций"	<i>Разработка перспективной концепции информационного обеспечения сферы культуры г. Тольятти</i>	Всего инвестиций в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	15,0 10,0 5,0	15,0 10,0 5,0	-	-
" - "	<i>Завершение процесса перевода учетно-хранительской информации о музейных и библиотечных фондах города на электронные носители</i>	Всего инвестиций в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	120,0 90,0 30,0	100,0 80,0 20,0	10,0 5,0 5,0	10,0 5,0 5,0
" - "	<i>Формирование системы банков данных по проблемам культуры</i>	Всего инвестиций в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	50,0 50,0	20,0 20,0	10,0 10,0	20,0 20,0
" - "	<i>Формирование системы оперативного доступа к базам данных учреждений культуры на основе модемной связи, подключение к сети "Internet"</i>	Всего инвестиций в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	60,0 10,0 40,0 10,0	45,0 10,0 25,0 10,0	10,0 10,0	5,0 5,0
"Научно-консультационное обеспечение"	<i>Создание Службы проектно-управленческого консультирования</i>	Всего инвестиций в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	25,0 5,0 20,0	25,0 5,0 20,0		

" - "	<i>Организация Службы юридического консультирования для юридических и физических лиц, работающих в сфере культуры</i>	Всего инвестиций - в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	25,0 5,0 20,0	25,0 5,0 20,0		
" Организация подготовки кадров и освоение новых технологий "	<i>Проведение цикла научно-практических семинаров для руководителей и работников сферы культуры по новым информационным технологиям</i>	Всего инвестиций - в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	225,0 60,0 165,0	45,0 15,0 30,0	45,0 15,0 30,0	135,0 30,0 105,0
" - "	<i>Ежегодное проведение конкурса профессионального мастерства в сфере культуры и искусства (1997 - 2001).</i>	Всего инвестиций - в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	280,0 50,0 75,0 155,0	55,0 10,0 15,0 30,0	55,0 10,0 15,0 30,0	170,0 30,0 45,0 95,0
"Общественные связи"	<i>Создание пресслужбы, выпуск ежемесячного издания (газета, бюллетени) по вопросам культуры</i>	Всего инвестиций - в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	1200,0 400,0 400,0 400,0	300,0 100,0 100,0 100,0	300,0 100,0 100,0 100,0	600,0 200,0 200,0 200,0
" - "	<i>Создание цикла информационных и тематических телепрограмм по вопросам культуры (совместно с Муниципальным Телецентром)</i>	Всего инвестиций - в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	1200,0 400,0 200,0 600,0	300,0 100,0 50,0 150,0	300,0 100,0 50,0 150,0	600,0 200,0 100,0 300,0

"Маркетинг и реклама"	Проведение на базе ряда учреждений культуры города и Аналитической службы городского Управления культуры цикла маркетинговых исследований (1997).	Всего инвестиций -	55,0	25,0	10,0	20,0
		в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	55,0	25,0	10,0	20,0
"- "	Учреждение акционерного рекламного бюро "Культура"	Всего инвестиций -	100,0	100,0		
		в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	30,0 70,0	30,0 70,0		
"- "	Учреждение (совместное) малотиражного издательства для издания полиграфической продукции, популяризирующей культуру Тольятти	Всего инвестиций -	200,0	100,0	100,0	
		в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	100,0 100,0	50,0 50,0	50,0 50,0	
"Техническое обеспечение"	Создание банка данных материально-технических ресурсов организаций культуры Тольятти	Всего инвестиций -	5,0	5,0		
		в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	5,0	5,0		

"- "	Формирование и модернизация объединенного автопарка учреждений культуры	Всего инвестиций -	600,0		200,0	400,0
		в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	400,0 150,0 50,0		150,0 25,0 25,0	250,0 125,0 25,0
"- "	Создание сервисного мультимедиа-комплекса, специализирующегося на предоставлении услуг организациям культуры города.	Всего инвестиций -	100,0	30,0	30,0	40,0
		в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	30,0 70,0	15,0 15,0	15,0 15,0	40,0
"Финансовое обеспечение"	Создание при городском Управлении культуры специализированной службы финансового менеджмента в сфере культуры	Всего инвестиций -	25,0	25,0		
		в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	25,0	25,0		
"- "	Организация ежегодных городских конкурсов проектов в сфере культуры (Всего инвестиций -	50,0	10,0	10,0	30,0
		в т.ч. Федер. бюджет - Обл. бюджет - Гор. бюджет - Район. бюджет - Иные источники	50,0	10,0	10,0	30,0

“ - “	<p>• <i>Создание муниципального Фонда (в объеме 2-3% городского бюджета) для целевого использования при финансировании проектов, отвечающих приоритетным задачам культурной политики городской Мэрии, в т.ч.: (1997).</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Районные программы развития сферы культуры (20%) • Проекты и программы развития базовых учреждений (20%) • Модернизационные проекты (10%) • Инновационные проекты (10%) • Проекты праздничного типа (5%) • Гостевые проекты (5%) • Средовые проекты (5%) • Проекты формирования творческой среды и консолидации культурного сообщества (5%) • Проекты развития творческого потенциала городского культурного сообщества (5%) • Образовательные проекты (5%) • Информационно-аналитические проекты (5%) • Инфраструктурные проекты (5%) 	На основе специальных документов			
В целом по Программе	<p><i>Всего инвестиций - в т.ч.</i></p> <p><i>Федер. бюджет -</i></p> <p><i>Обл. бюджет -</i></p> <p><i>Гор. бюджет -</i></p> <p><i>Район. бюджет -</i></p> <p><i>Иные источники</i></p>	4575,0	1305	1150	2120

Материалы систематизации проектов, предложенных к рассмотрению в процессе разработки Программы

Районные программы развития сферы культуры

- ◆ “Культура Автограда”
- ◆ “Я-человек”
- ◆ Программа развития культуры Центрального района

Проекты и программы развития базовых учреждений

- ◆ Концепция развития Картинной галереи (“Галерея современного искусства “Гей””)
- ◆ Концепция развития Филармонии (“Филармония”)
- ◆ Концепция развития ЦБС (“Новая библиотека - новая реальность”)
- ◆ Концепция развития системы детских библиотек (“Библиотеки детского творчества”)
- ◆ Концепция развития Краеведческого музея (“Мир в музее”)
- ◆ Концепция деятельности ДИ “Юбилейный” (“ДИ “Юбилейный”)
- ◆ Программа развития Колледжа искусств (“Колледж искусств”)
- ◆ Концепция развития киносети (“Программа поддержки киносети”)
- ◆ Концепция развития городских парков

Модернизационные проекты

- ◆ “Будущее не ждет” (Юношеская библиотека)
- ◆ “Центр детской культуры” (ТЮЗ)

Инновационные проекты

- ◆ “Медиатека”
- ◆ “Библиотека иностранной литературы”
- ◆ “Музей детского творчества и музыкальных инструментов”
- ◆ “Музей культуры города”
- ◆ “Музыкальный театр”
- ◆ “Центр народного творчества”
- ◆ “Развитие культуры кино в Тольятти”

Проекты праздничного типа

Культурные программы, имеющие циклический характер (городские праздники, фестивали, конкурсы)

- ◆ “День города”
- ◆ “Детские ассамблеи искусств”
- ◆ “Музейный пикник”
- ◆ “Городские праздники”

Гостевые проекты

(культурный "импорт" и культурный "бартер", передвижные выставки, гастрольная деятельность)

- ♦ "Звезды России - детям провинции" (проект программы "Культура Автограда")
- ♦ "Археологические передвижные выставки из Самары" (проект программы "Культура Автограда")
- ♦ "Таинственные гости" (проект ТКМ)

Средовые проекты

(Внутренний и внешний образ (имидж) города, культурно-исторический ландшафт, городская среда, экология города)

- ♦ "Эмблематика и геральдика"
- ♦ "Городской лимузин"
- ♦ "Художники - городу"
- ♦ "Самарская Лука"
- ♦ "Жигулевская кругосветка"
- ♦ "Парк"
- ♦ "Память и памятники"
- ♦ "Пробуждение" (краеведческая программа ЦБС)
- ♦ "Это было при нас" (программа Краеведческого музея)
- ♦ "Уфодиалог"

Проекты формирования творческой среды и консолидации культурного сообщества

- ♦ "Музыкально-выставочный салон "Эрмитаж""
- ♦ "Конференция творческой интеллигенции"
- ♦ Общегородская гуманитарная газета "Преображение"
- ♦ Газета "Любимый Город" (для интеллигенции)
- ♦ "Программа Дайджест" (приложение к газете "Площадь Свободы")

Проекты развития творческого потенциала городского культурного сообщества

(повышение квалификации кадров работников культуры, клубные формы жизни (общение) творческой интеллигенции)

- ♦ "Проектная мастерская"
- ♦ "Менеджмент в сфере культурной политики" (цикл семинаров)

Образовательные проекты

(учебные заведения, работа с целевыми возрастными группами)

- ♦ "Музыкальная академическая гимназия"
- ♦ "Лицей искусств"
- ♦ "Бюро новых культурно-образовательных технологий"
- ♦ "Союз Минервы и Мельпомены (школьный театр исторической миниатюры)"
- ♦ "Творческая реабилитация детей-инвалидов"
- ♦ "Российские таланты"
- ♦ "Семейный проект"

- ♦ "В музей всей семьей"
- ♦ "Молодость Тольятти"
- ♦ "Будущее не ждет" (новая модель юношеской библиотеки)
- ♦ "Студия звукозаписи"
- ♦ "Университет третьего возраста"
- ♦ "Ветеран"

Информационно-аналитические проекты

(Проведение исследований, создание банков данных)


- ♦ Социологическое исследование "Анализ динамики подростковой преступности в г.Тольятти"
- ♦ Теоретические и экспериментальные исследования процесса самоорганизации материи, ритмических циклов мироздания и эволюции человека
- ♦ "Творческий потенциал Тольятти"

Инфраструктурные проекты

(проекты обеспечения развития организаций культуры и реализации программ)

- ♦ "Мониторинг социокультурной сферы молодого города"
- ♦ "Восхождение"
- ♦ "Сервисно-информационное агентство "Культура"
- ♦ "Городская рекламно-маркетинговая служба"

Председатель Думы



А.Н.Дроботов