

В.П., Митько О.А. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2001. – 512 с.

4. Глогусь О. Логістика: Навч. посібник / Глогусь О. – Тернопіль: Економічна думка, 1998. – 166 с.

5. Линдерс М.Р. Управление поставками и запасами: Логистика / Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. – СПб: ООО «Издавельство Полигон», 1999. – 768с

6. Лоїгстика як інструмент розвинутої економіки: види логістики, концепція логістики. Різноматність форм логістичних утворень // Кальченко А.Г. Логістика: підруч. / А.Г. Кальченко. - К.: КНЕУ, 2006. - С. 21 - 43.

7. Моргенштерн О. Заметки к формированию изучения логистики / Моргенштерн О. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 460с.

8. Джонсон С.Дж. Современная логистика, 7-е издание / Джонсон С.Дж., Вуд В.Д., Вордлоу Д.Л., Мерфи П.Л. / Перевод с английского. - М.: Вильмас, 2007. - 620с.

9. Николайчук В. Е. Логистика / Николайчук В. Е. - СПб.: Питер, 2003. - 160 с.

УДК: 332.145:338.23:304.44

Бойко В. І.

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ПРОГРАМ У МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ СФЕРИ КУЛЬТУРИ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. З практичної точки зору особливий інтерес за своєю масштабністю, трудомісткістю розробки мають регіональні перспективні програми підтримки та розвитку сфери культури. Тому подальший виклад орієнтований на розробку програм саме цього типу. Отже, замовником розробки культурної програми можуть бути різноманітні соціальні суб'єкти (органи влади, громадські організації тощо). Однак найчастіше необхідність у розробці програм виникає у місцевих органів державного управління, які потребують визначення пріоритетів розвитку культурної діяльності в регіоні на певну перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проблема методології в сфері культури займається велика кількість зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Л. Елдрідж, А. Кромб, М. Пакановский, С. Мішон, П. Штерн, Р. Кілманн, М. Сакстон, Ж. Маршалл, Є. Браун, А.И. Наумов, В.А. Погребняк, Т.О. Соломанідіна, О.М. Браницький; також слід відмітити що багато вчених присвятили свої дослідження корпоративній культурі, з них такі як: К. Голд, К. Шульц, М.Армстронг, Р.Л. Кричевський, В.В. Томілов, В.А. Співак та ін.

Також існує значна кількість досліджень, орієнтована на вивчення взаємодії сучасної комунікаційної сфери зі сферою культури та мистецтва. Зокрема, це питання висвітлено у працях А. Коваленко, О. Берегової, Лазаревої та ін. [1;2]

Формулювання цілей статті. У методології розробки проекту або програми є формулювання загальної ідеї проекту або програми. Це можуть бути і творчі задуми та ідеї, ідеї організаційного плану. Однак, більш реальним буде проект, якщо він буде спрямований на вирішення виділених раніше реальних проблем.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Слід підкреслити одну важливу для сфери культури обставину. Навіть стосовно до бюджетних коштів програма є економічним методом управління. Кошти на програму виділяються не у вигляді дотації (фінансування існування структури, закладу культури), а на конкретну діяльність. Інакше кажучи, програма дозволяє отримувати бюджетні кошти в госпрозрахунковій «упаковці» (договір,

кошторис, проміжні та підсумкові акти здачі-приймання). У цьому сенсі програма є економічною (конкретний кошторис, що обґрунтовує можливість реалізації діяльності) та правовою (у вигляді договору) гарантією захисту інтересів конкретних груп населення та споживачів.

Більш того, культурні програми та відповідні договори є економічними та правовими гарантіями захисту інтересів професійного середовища працівників культури. Професіоналу завжди краще працювати на конкретний договір, а не на абстрактні функції за дотацією. Цим же договором під програму захищаються його права як виконавця. Технологія розробки культурних програм повинна давати відповідь на ряд питань: 1. Кому і навіщо потрібна конкретна програма. 2. Яка необхідна програма (за обсягом та змістом). 3. Хто буде розробником програми. 4. Як розроблятиметься програма. 5. Хто буде втілювачем програми. 6. Яким чином буде організовано втілення програми[3].

Розробка програми може бути обумовлена також необхідністю координації та інтеграції сил і засобів різних суб'єктів для вирішення якоїсь загальної комплексної задачі (наприклад, культурна програма Євро-2012 або Олімпійських ігор). Крім того, культурна програма є найважливішою умовою й передумовою залучення коштів з різних джерел, дає конкретний матеріал для організації рекламної діяльності, PR тощо. У будь-якому випадку замовник програми повинен чітко та ясно віддавати собі звіт у тому, якого роду програмний документ і для чого він має намір отримати, та прийняти з цього приводу рішення. Відсутність волі, неясність наміру дуже часто позбавляють сенсу розробку.

У будь-якому варіанті матеріали як “ великої ” програми (в “ жорсткому ” варіанті), так і конкретні проекти в рамках системи інвестиційних пріоритетів (в “ м'якому ” варіанті) повинні мати не тільки повне робоче виконання, що включає детально прописані проблему, ідею, мету, завдання, зміст, обґрунтування забезпечення, схему контролю реалізації тощо. Необхідно також мати анотацію програмних документів, їх короткий варіант для використання як роздавального, рекламного матеріалу, використовуваного в PR-акціях просування програми[4].

Розробкою програми можуть займатися безпосередньо самі працівники апарату управління відповідного державного органу. Та начебто, хто краще них володіє матеріалом, знає проблеми? Досвід, однак, показує, що у такого шляху є суттєві недоліки. По-перше, розробка перспективної програми вимагає серйозного відволікання від поточних справ, що досить часто не йде на користь ні поточним справам, ні розробці. Та, по-друге, чиновник, який залишається в колі добре йому знайомих поточних проблем, з великими труднощами може вийти за їх горизонт, що принципово необхідно при такій розробці

Тому найвищою мірою доцільно залучати для такої розробки незалежних фахівців, що добре орієнтуються в сучасних культурних процесах, їх динаміці, місцевих особливостях і традиціях. Досвід показує, що корисним виявляється залучення фахівців з гуманітарних ВНЗ, наукових центрів. Однак повністю передоручати розробку стороннім фахівцям не слід - розробка може виявитися надмірно абстрактною і утопічною, варіантом безвідповідального прожектерства, грою розуму, що представляє, в кращому випадку, теоретичний інтерес - не більше.

Отже, в групу розробників обов'язково повинні увійти також місцеві працівники культури - як найбільш досвідчені та компетентні з них, так і молоді, ініціативні та перспективні фахівці. Істотно полегшить розробку повноцінної програми, а головне – подальшу реалізацію, залучення до її розробки представників місцевої законодавчої та виконавчої влади (депутатів - членів комісії з культури, провідних урядовців відповідних служб), а також представників громадськості (творчих спілок, громадських організацій), провідних журналістів, що цікавляться проблемами місцевої історії, традицій та культурного життя.

Організаційно залучення всього цього кола осіб може бути оформлено у вигляді комісії з розробки програми, створення тимчасового трудового колективу. З активними

учасниками розробки можуть бути укладені конкретні договори підряду, трудові угоди, договори на купівлю-продаж інтелектуальної власності тощо. Іноді доцільно оформлення групи розробки проводити через іншу організацію, що дозволяє залучити на договірній основі спеціалістів - представників замовника. Етапи розробки проекту або програми, є стандартними. Однак, є і певна специфіка.

Сама розробка проекту та програми повинна починатись з визначення проблеми (проблем), на вирішення якої будуть спрямовані дії, що визначаються даним документом. Це можуть бути творчі проблеми. Але краще виходити з усвідомлення більш загальних проблем: соціальних (незахищеність якихось груп населення, молодіжні та жіночі проблеми), економічних (проблеми розвитку підприємництва - дрібного, середнього та великого), політичних (вибори), медичних (профілактика СНІДу, боротьба з наркотиками) тощо. Головне - зрозуміти, в рішенні яких реальних проблем регіону ми можемо взяти участь, ким ми можемо бути затребувані, вбудуватися в рішення цих загальних проблем.

Розуміння реальних проблем виводить іноді на несподіване соціальне партнерство, відкриває перспективи залучення додаткових ресурсів (див. розділ про внесок сфери культури у соціально-економічний розвиток та про ресурси сфери культури). Інформацію про ці проблеми можуть давати ЗМІ, розпорядчі документи та спеціальні дослідження. Проект, призначений для вирішення ряду проблем, потребує ясного та чіткого формулювання для додання йому переконливості, актуальності та значущості. Він перестає бути потрібним лише нам, фактом тільки нашої біографії. У ньому виявляються врахованими інтереси потенційних донорів, що забезпечує реальну і міцну спільність інтересів, полегшує не тільки залучення коштів, але і загальну реалізацію проекту або програми.

Товари та послуги в сфері культури багатовимірні, що складається з багатьох шарів умов та обмежень: натхнення та амбіцій художника, задоволення споживачів, підтвердження їх статусних амбіцій і авторитетів, рекламних та іміджевих інтересів спонсорів, кар'єрних амбіцій чиновників тощо. Тільки після цього можна приступати до формулювання мети або (цілей) програми або проекту, тобто опису конкретного бажаного результату. Для цього можуть використовуватись спеціальні методи цільового обґрунтування (див. розділ про методи планування). Зі сказаного очевидно, що методологічна розробка може включати в себе аналіз стану сфери культури в регіоні, проведення спеціального дослідження (опитувань, анкетування, спостережень, контент-аналізу документів та преси), проведення семінарів, конференцій тощо.

Такий шлях, однак, суттєво затримує розробку та збільшує її вартість. На основі досліджень (за якими робиться аналітичний звіт) треба виробити рекомендації, і тільки на їх основі - власне проектну частину програми. Істотно підвищує ефективність та результативність розробки технологія апробаційно-пошукових ділових ігор, що добре зарекомендувала себе на практиці. З її допомогою можна в стислі терміни, за рахунок інтенсивної роботи не тільки отримати змістовний програмний документ, але і сформувати групи підтримки та реалізації цієї програми.

Регіональні програми розвитку сфери культури виконують ряд функцій. Зокрема, мова йде про: уявлення про способи реального вирішення соціально значущих проблем; зобов'язання учасників вирішення цих проблем; переконання можливих соціальних партнерів та донорів в необхідності участі в проекті (програмі). Вони повинні відповідати ряду вимог: демонструвати професіоналізм розробників; демонструвати привабливість, переваги та гідності цього проекту; бути конкретними, вимірюваними та реалістичними; давати чітке уявлення про кінцевий результат; враховувати реальний час та реальні ресурси, необхідні для здійснення. Цим обумовлені особливості проектів та програм як специфічної планової документації та вимоги до їх оформлення.

Підвищити інвестиційну привабливість регіональної програми або проекту розвитку культури та шанси на його підтримку та фінансування може ряд чинників:

1) соціальна значущість проекту, включаючи: актуальність розв'язуваних проблем; довгостроковість перспективи значимого результату; - можливість подальшого самостійного розвитку; унікальність (ідеї, реалізації); в тому числі в ЗМІ;

2) політична привабливість, включаючи: відповідність проекту актуальним політичним проблемам, присутність в них ангажованості (в деяких випадках цей критерій носить зворотний характер, коли приваблива саме політична не ангажованість проекту); політкоректність, відсутність дискримінації окремих груп населення; партнерство як стратегія, розвиток і зміцнення соціального партнерства як фактора формування громадянського суспільства;

3) фінансово-економічну привабливість, в регіональних програмах розвитку сфери культури визначають: економічна ефективність (малий час та малі ресурси); зустрічне фінансування; неприбутковий характер проекту; творче використання наявних власних ресурсів. Бюджет проекту, крім загальної суми, повинен містити такі статті: оплата праці - окремо штатних та залучених працівників і спеціалістів; гонорари (з обґрунтуванням необхідності виплати); податки та єдиний соціальний податок від загальної суми зарплати; прямі основні витрати: оренда, обладнання, витратні матеріали, відрядні, транспортні витрати, витрати на зв'язок, типографські послуги тощо; непрямі витрати; натуральні вклади, в тому числі - добровольча праця; сума вже наявних засобів, у тому числі - особистих[5].

Крім того, до бюджету додається детальний розрахунок кожної з статей. До регіональної програми розвитку сфери культури можуть прикладатися додаткові матеріали та документи:

- супровідний лист;
- завірені копії статуту організації, реєстрації, присвоєних кодів, бухгалтерського балансу за останній рік, звіту про аудит;
- протокол створення творчого колективу;
- резюме (CV) учасників проекту;
- не менше двох рекомендацій (ПІБ, посади, реквізити поручителів);
- листи підтримки;
- інші матеріали (фотографії, відеозаписи, CD, DVD тощо).

Оскільки до участі в грі залучалися фахівці-практики сфери культури та сполучених з нею сфер діяльності, між ними в процесі гри склалися певні контакти і навіть співпраця на стадіях пошуку вирішення реальних проблем, вироблення конкретних проектів таких рішень, то одним з важливих результатів гри є не тільки отримання проекту програмного документа, а й формування ініціативних груп, колективів односторонніх, що досить часто вирішальним чином позначається на ході та результатах впровадження програм. Власне, проект програми після його оформлення повинен пройти традиційні стадії узгодження та затвердження.

Доцільно також провести презентацію програми з широким залученням ЗМІ. Однак успіх справи в реалізації проекту або програми в кінцевому рахунку, зрозуміло, насамперед залежить від коштів, акумульованих для її здійснення. Вирішення цієї найважливішої задачі аж ніяк не зводиться до боротьби за виділення бюджетних коштів та припускає інтенсивні зусилля в дусі фандрайзингової технології. Необхідно зазначити, що нині у методології розвитку сфери культури склалося кілька груп методів планування. Кожна з цих груп дозволяє вирішувати специфічний клас задач та не має універсального характеру.

Задача, таким чином, полягає в послідовному розписуванні (декомпозиції) головних цілей на задачі, які необхідно вирішити для досягнення цілей. Задачі потім розписуються на напрями та форми роботи і так далі, аж до конкретних операцій з необхідним ступенем конкретизації. Графічно ця процедура може бути представлена у вигляді деревовидного графа – «дерева цілей», який нагадує перевернуте дерево, послідовне проходження по «гілкам» якого зверху вниз дає уявлення про конкретизацію цілей роботи на запланований період. Основною проблемою при цьому є формулювання цілей.

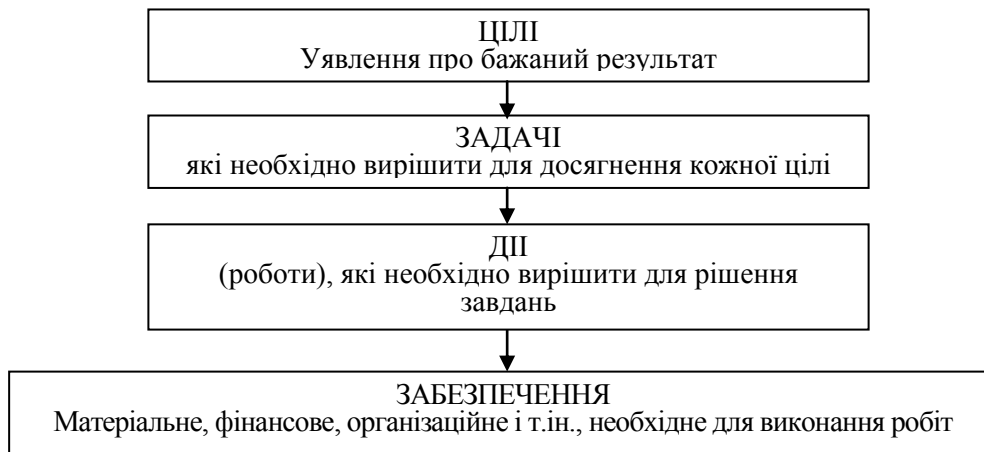


Рис. 1. Ланцюг розробки плану розвитку культури (розроблено автором)

Слід пам'ятати, що мета - це конкретний опис бажаного результату. Таким джерелами можуть бути організаційні документи - статuti, положення та інструкції, нормативні документи, положення які використовуються при формулюванні цілей (статутні цілі та завдання, види діяльності, функціональні обов'язки).

Наступним етапом буде формулювання цілей як змін характеристики. Диференціація споживачів може бути побудована на основі класифікації за різними ознаками, на основі типології та на основі простого угруповання. У разі класифікації можуть бути проведені різноманітні диференціації споживачів: географічні (регіональні - по районах, мікрорайонах, будинках, населених пунктах, областях, країнах); поведінкові (активна, пасивна, індиферентна поведінка); психологічні (за темпераментом, характером); вікові, освітні, етнічні; по інтенсивності споживання. Така сегментація може проводитися на самих різних підставах. Вибір залежить від цілей та конкретного товару (послуг).

В одному випадку це соціально-економічні особливості регіону, чисельність та щільність населення. В іншому - вік, освіта, стать, сімейний стан, рівень достатку, національність, віросповідання та конфесійна приналежність, професія. В третьому - образ і стиль життя, субкультура. Крім того, класифікаційна установка відповідає, швидше, теоретичним (соціологічним, педагогічним) вимогам, але не практичному менеджменту. Так, поширений в методиці культурно-просвітницької роботи "диференційований підхід" до аудиторії припускав ряд соціально-демографічних класифікацій: за родом занять, за професією, за віком тощо. Але ці важливі для соціолога класифікації не спрацьовували у сфері вільного часу, оскільки припускалося і в ній ставитися до людини, як до молодого робітника, землероба, тваринника, ІТР-працівника тощо.

Отже, проста класифікація є масовою та безликою "інвентаризацією" споживачів, які ніби розкладаються за класифікаційними осередками, узятими окремо та ізольовано. В цьому плані більш плідним є застосування типології, відмінність якої від класифікації полягає в розгляді ознак не окремо, а в органічній єдності та цілісності, яка відображена в типі або наборі типів споживачів. Прикладом такої типології може служити типологія читачів бібліотеки. Подібна типологія для інших установ культури може бути побудована в кілька етапів.

На першому етапі споживачі діляться залежно від інтенсивності відвідування установи, наприклад, на споживачів постійних, епізодичних та випадкових. Потім визначаються, на які види культурної діяльності (масову, групову або індивідуальну, інформаційну чи активну творчу, за жанрами та видами мистецтва тощо) орієнтуються представники кожної з груп. І, нарешті, на останньому етапі кожній з отриманих підгруп

дається соціально-демографічна характеристика (за статтю, віком, родом занять, професії тощо). В результаті такої типології виходить ніби “фоторобот” типових споживачів, і вже з таких описів легко та просто формулюються цілі роботи з ними.

Найважливішим аспектом обґрунтування реальності регіональних у сфері культури програм є планування фінансового і матеріального забезпечення їх реалізації. Для вирішення цього завдання найчастіше використовується балансовий метод планування, що складається у приведенні у відповідність (балансу) наявні ресурси та необхідні витрати. Залежно від природи ресурсів та витрат розрізняють три основних види балансів: матеріальний (натуральний), фінансовий (вартісний) та трудовий.

Трудовий баланс у сфері культури в даний час практикується переважно на регіональному та національному рівнях управління - як виявлення та планування ступеню забезпечення мережі закладів кваліфікованими кадрами. Однак у міру розширення нормативної бази в плануванні трудовитрат трудові баланси повинні набути поширення і в плануванні роботи окремих організацій та програм.

У разі розбіжності двох частин балансу виконують його коригування: або скорочують обсяг видатків, або планують необхідні додаткові надходження до дохідної частини, щоб покрити брак коштів. При розрахунку доходу від реалізації вхідних квитків в плановий кошторис не варто закладати повний аншлаг. Зазвичай в кошторис закладають від 40,0% до 60,0% зайнятості зали. По-перше, це страхує від форс-мажорних обставин, по-друге, - тим радісніше бачитиме повний аншлаг та поповнення бюджету.

Для планування організаційного забезпечення, координації діяльності співвиконавців та партнерів також можуть використовуватися спеціальні методики і технології.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Можливості аналітичного планування обмежені. По-перше, його результати вирішальним чином залежать від глибини та достовірності проведеного аналізу. Це, в свою чергу, визначається адекватністю використовуваної методики цілям планування і найголовніше – докладністю та достовірністю використовуваної інформації. По-друге, його основною слабкістю є його найсуттєвіша особливість - опора виключно на попередній досвід.

Найважливішим аспектом обґрунтування реальності регіональних у сфері культури програм є планування фінансового і матеріального забезпечення їх реалізації.

Анотація

Все більш широке застосування форми та механізму культурних програм у методології управління сферою культури має кілька причин. По-перше, це, зрозуміло, нові умови функціонування сфери культури, вимагали вже нової технології освоєння, як мінімум, частини бюджетних коштів (соціального замовлення). Розповсюдження договірної дисципліни на бюджетне фінансування культурної діяльності зажадало вироблення відповідного типу документа, що визначає зміст, строки та інші умови робіт за договором. Таким документом і є програма. По-друге, необхідність залучення фінансових коштів з різних джерел та інших форм підтримки - задача надзвичайно характерна і типова для некомерційної діяльності - також вимагає відповідного документу, під який можливо залучати фінанси та інші засоби. Програма вирішує і цю задачу. По-третє, програмний підхід - характерна риса методології та практики сучасного менеджменту взагалі.

Ключові слова: оцінка програм; методологія; управління; бюджетні кошти; норми; нормативи; регіональні програми; нормативне планування.

Summary

The increasing use of forms and mechanisms of cultural programs in the field of culture management methodology has several reasons. First, it is, of course, the new operating conditions of culture, has required the development of new technology, at least part of the budget (social order). Distribution of contractual discipline in budget funding of cultural activities required to develop appropriate document type that defines the content, terms and other

conditions of work under the contract. This document is the program. Second, the need to attract funding from various sources and other forms of support - the problem is extremely characteristic and typical for-profit activities - as required by the relevant document, which may engage in finance and other means. The program solves this problem. Third, the program approach - a characteristic feature of the methodology and practice of modern management in general.

Keywords: assessment programs; methodology; management; budget funds; norms; regulations; regional programs; normative planning.

Список використаної літератури:

1. Диттрих ван Веринг К. Экономическое значение культуры и искусства // Менеджмент. Наука. Образование. Культура: Сб. научных трудов. СПб.: СПбГУКИ, 2003.
2. Ягодка, А.Г. Соціальна інфраструктура і політика: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2000.
3. Переверзев, М.П. Менеджмент у сфері культури й мистецтв / М.П.Переверзев. – М.:Инфра – М, 2010.
4. Тульчинський, Г.Л. Маркетинг у сфері культури / Г.Л. Тульчинський, Є. Л.Шекова – М.:Лань, 2009. – 96
5. Сонько С.П. та інш. Ринок і регіоналістика: навч. Посібник. – К., 2000.

УДК: 65.016.7

Бабій І.В.

АЛГОРИТМ МОНІТОРИНГУ ПРОЦЕСІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Постановка проблеми. Сучасні ринкові умови вимагають у кожного підприємства змін, максимального використання наявних ресурсів та мінімізації витрат. Реструктуризаційні зміни усіх необхідних структурних підрозділів підприємства та усієї його діяльності надають підприємствам змогу використовувати свій резервний потенціал. Моніторинг процесів реструктуризації на промисловому підприємстві є основою для формування управлінських антикризових рішень, спрямованих на досягнення висунутих критеріїв і поставлених цілей реструктуризації.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Проблема реструктуризації підприємств широко вивчається вченими та спеціалістами різних сфер економіки.

Разом з тим економічні літературі недостатньо приділено уваги реструктуризації промислового підприємства з позиції комплексного підходу та застосування моніторингу процесів реструктуризації для формування управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реструктуризація структури управління підприємства передбачає: встановлення процедур та функцій управління, визначення чисельності працюючих в підрозділах на основі нормативів та норм керованості, розробку процедур виконання управлінських робіт, оцінку затрат і результатів від проведення реструктуризаційних змін [2].

Реструктуризація організаційно-кадрової складової має включати моніторинг проблем, які потребують вирішення, розробку моделі реструктуризації, порівняння прогнозу з фактичним станом після проведення реструктуризаційних змін (рис. 1).

У моніторингу реструктуризації основним елементом є вибір критеріїв реструктуризаційних змін, які визначають основні методи реструктуризації, важелі та інструменти впливу. Процеси реструктуризації організаційно-кадрової складової потребують системного аналізу і моніторингу та виявлення проблемних питань. Виявлення мети реструктуризаційних змін організаційної структури управління має бути об'єктивним для того, щоб вона відповідала певному критерію. Та чи інша модель реструктуризації організаційно-кадрової складової має прийматися на основі порівняння очікуваних результатів з фактичними даними реструктуризації.