

## РАЗВОРОТ

РЕФОРМА

# Слияния и поглощения

Окончание. Начало на стр. 1

**Н**адо учесть, что речь идёт не о краевых, а о муниципальных учреждениях, стало быть, формально краевой минкульт не может распоряжаться этим процессом, решения принимают муниципалитеты. Однако именно минкульт стал идеологом оптимизации, разработал её основные принципы и разослал по территориям методические рекомендации. По словам Вячеслава Торчинского, несмотря на склонность некоторых муниципальных чиновников к резким действиям и «перегибам на местах», всегда удается достичь взаимопонимания и найти компромиссы в интересах отрасли и её работников.

Прежде всего, надо понять, что речь идёт о федеральном тренде, значит, от оптимизации не увернуться. Задача управленцев, в том числе и на местах, — отнести к этой неизбежности так, чтобы оптимизация, как следует из названия процесса (*optimum* — «наилучший», лат.), способствовала улучшению ситуации в отрасли.

По словам Вячеслава Торчинского, нынешняя система муниципальных учреждений культуры — родом из позднесоветских времён, когда никто денег не считал. Сейчас приходится считать. В частности, чтобы выполнить поручение президента по повышению зарплаты работникам культуры, нужно средства для этого повышения где-то найти. При этом в отрасли культуры немало учреждений (сельские клубы, муниципальные музеи, библиотеки и т. д.), где весь персонал — три-четыре человека, при этом есть и директор, и бухгалтер; поэтому основная методика — объединение учреждений, чтобы сократить управленческий аппарат: одна бухгалтерия, один директор не на четыре человека, а хотя бы на 20. «Каждый третий работник отрасли не может быть директором», — считает Торчинский. При этом министр уточняет, что квалифицированные сотрудники — те же бывшие директора — не увольняются, а переводятся на другие должности.

Ещё один способ сэкономить — перевод хозяйственных функций на централизованное обслуживание, а зачастую

и на аутсорсинг. По словам Торчинского, нередко в каждом маленьком учреждении работает своя уборщица и свой кочегар, и всем в рамках поручений президента надо повышать зарплату — они же работники отрасли! По словам Торчинского, «мы не можем себе этого позволить», поэтому поставлена задача сократить количество обслуживающего персонала за счёт введения современных управленческих решений и технологий.

## Как это выглядит в цифрах?

В настоящее время в муниципалитетах Пермского края существует 559 учреждений культуры. К финальному этапу оптимизации в 2021 году их должно остаться 276, то есть количество юридических лиц сократится более чем вдвое (50,6%).

Вячеслав Торчинский подчёркивает, что учреждения физически не ликвидируются, сокращается лишь число юридических лиц.

В наибольшей степени — почти втрое — сократится количество библиотек: 55 вместо 145 (-90). По словам главы минкульта, уже прошедшая библиотечная оптимизация в Перми позволила выработать безболезненные и эффективные методы объединения этих учреждений. Вместо 30 с лишним самостоятельных юридических лиц — муниципальных библиотек — сейчас на территории Перми действует одно — муниципальное библиотечное объединение; книжный фонд при этом сохранился полностью, читатели получили единые электронные билеты, которые не только дают доступ к фондам всех муниципальных библиотек, но и позволяют бесплатно скачивать книги в электронном формате с ресурса LitRes.

Оптимизация библиотечной сети в Перми проводилась по принципу «объединять подобное с подобным», и этот принцип Торчинский называет основополагающим. Однако в территориях, где библиотек мало, это не всегда возможно. В этом случае библиотеки становятся структурными подразделениями культурно-досуговых учреждений (КДУ), то есть клубов и домов культуры. Как считает министр, это исторически оправданно: многие библиотеки изначально находились внутри КДУ, там и зародились.



Шаламовская комната в Красновишерском музее

Количество КДУ тоже сократится более чем вдвое: вместо 342 к 2021 году останется лишь 158 (-184).

Без изменения останется количество муниципальных театров — их девять, столько и будет. То же касается и детских музыкальных школ и школ искусств. Сокращать их количество стратегически не оправданно: в рамках нацпроекта «Культура» выделяются значительные средства на развитие этих учреждений, в частности на закупку музыкальных инструментов. Чем их больше, тем больше музыкальных инструментов получат для занятий дети Пермского края.

В целом оптимизация муниципальных учреждений должна лишь в 2019 году дать экономию в 43,8 млн руб., а за три года — 98,9 млн руб.

## Оптимизация музеев

Выше ничего не сказано о ещё одной категории учреждений культуры — музеях. К началу 2019 года в муниципалитетах Пермского края их было 41. За три года оптимизации планируется сократить всего девять таких учреждений. Казалось бы, немного. Однако надо понимать, что такое музей и что он значит для территории, на которой находится.

Ликвидация даже одного музея — это экстраординарное событие в масштабах муниципалитета, поэтому планы оптимизации в этой сфере вызывают болезненную реакцию на местах.

При этом крайне сложно в этом случае «сливать» «подобное с подобным», потому что музеев мало — как правило, всего один на территории муниципалитета. Здесь, по словам Вячеслава Торчинского, действует второй принцип — индивидуальный подход. По каждому музею принимается индивидуальное решение, и каждый такой случай муниципалитет согласовывает с минкультом.

Как показывает практика, случаи эти действительно очень разные и порой очень непростые.

## Красновишерск

Незадолго до Нового года стало известно, что Красновишерский краеведческий музей собираются в рамках

оптимизации объединять с местным ДК. Директору музея Татьяне Антипиной была предложена должность экскурсовода. Ситуация странная ещё и потому, что ДК физически не существует: здание сгорело и восстановлению не подлежит.

О том, насколько это решение нерациональное, говорит хотя бы тот факт, что этот кейс обсуждался на научной конференции в Высшей школе экономики. Управленцы, историки, краеведы, архивисты и даже член Европейского совета омбудсменов Татьяна Марголина придумывали варианты проведения оптимизации с сохранением музея и его самостоятельности. Дело в том, что Красновишерский музей — важнейшая культурная институция огромной территории, а Татьяна Антипина — специалист высокой квалификации. Музей ежегодно получает гранты различных фондов и уровней, таким образом, его мощное развитие не связано с бюджетными расходами. В настоящее время в музее три площадки — кроме основной, есть ещё «Шаламовская комната», посвящённая истории Вишерлага, одного из первых «островов» «Архипелага ГУЛАГ», и этнографическая деревня.

Вообще, о Красновишерском музее можно рассказывать очень много, начиная с истории его основателя — поляка-спецпереселенца Григория Весельского, преподавателя математики и рисования, который основал в Красновишерском районе не один, а 11 музеев! Однако это не тема нынешнего разговора.

Обращение конференции Высшей школы экономики возымело действие, причём быстро и решительное: тогдашний заместитель министра культуры Пермского края Александр Протасевич специально ездил в Красновишерск, чтобы разобраться с ситуацией. Решение об объединении музея с ДК было отменено. Правда, приказ об объединении ещё не отменён, но, как нас заверила заместитель главы Красновишерского муниципального района Ольга Пед, это технический момент, приказ будет скорректирован в ближайшее время. Вячеслав Торчинский уверен, что Красновишерскому музею ничто не угрожает, но продолжает контролировать ситуацию.



Этнопарк музея в Красновишерске