

УДК 352.075

DOI 10.26118/2782-4586.2026.45.58.032

**Стаховская Виктория Сергеевна**  
Югорский государственный университет

**Анализ проблем реализации программно - целевого подхода в сфере культуры (на примере Ханты- Мансийского автономного округа)**

**Аннотация.** В статье осуществлен анализ актуальных проблем, наиболее часто возникающих на современном этапе в процессе реализации программно - целевого подхода в сфере культуры в муниципальных образованиях Ханты - Мансийского автономного округа. Определена сущность и важнейшие задачи программно - целевого подхода, особенности его реализации в сфере культуры муниципальных образований. Проанализированы особенности региона в социально - экономическом и социокультурном контексте. В ходе анализа выявлены и классифицированы основные проблемы, вызывающие наибольшие трудности при практической реализации целевых культурных программ на муниципальном уровне. Предложены направления решения выявленных проблем, а также способы повышения эффективности реализации целевых муниципальных программ в сфере культуры, с учетом специфических экономических, социально – демографических факторов, а также этнокультурных особенностей исследуемого региона.

**Ключевые слова:** программно - целевой подход, муниципальное управление, учреждения культуры, региональные компоненты.

**Stakhovskaya Victoria Sergeevna**  
Ugra State University

**Analysis of the problems of implementing a program-targeted approach in the field of culture (using the example of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug)**

**Abstract.** The article analyzes the current problems that are most frequently encountered at the current stage in the process of implementing a program-targeted approach in the field of culture in the municipalities of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug. The article defines the essence and most important objectives of the program-targeted approach, as well as the specifics of its implementation in the field of culture in the municipalities. The article also analyzes the characteristics of the region in the socio-economic and sociocultural context. The analysis identifies and classifies the main problems that cause the greatest difficulties in the practical implementation of targeted cultural programs at the municipal level. The article proposes solutions to the identified problems, as well as ways to improve the efficiency of implementing targeted municipal programs in the field of culture, taking into account the specific economic, socio-demographic, and ethno-cultural characteristics of the region under study.

**Keywords:** program-targeted approach, municipal programs, cultural institutions, regional components.

Актуальность анализа проблем в культурной сфере при реализации программно - целевого подхода обусловлена интенсификацией трансформационных процессов в современной системе государственного и муниципального управления, в результате которых сфера культуры вынуждена эффективно отвечать на новые вызовы [1]. В наибольшей степени это относится к регионам с широко распространенной самобытной культурой и нестандартными природно - географическими, экономическими, социально - демографическими условиями. К числу таких регионов принадлежит и Ханты- Мансийский автономный округ (Югра).

В современной системе муниципального управления, в том числе такой социально значимой сфере, как культура, все более актуальным становится использование программно-целевого подхода (ПЦП). Применение обозначенного подхода позволяет получать эффективные результаты управления сферой культуры, а именно:

- способствует четкому формированию целей и задач управления культурой;
- дает возможность более эффективно распределять бюджетные ресурсы;
- повышать открытость и прозрачность деятельности муниципальных учреждений культуры.

Под программно-целевым подходом метод управления, основанный на разработке и реализации целевых муниципальных программ, направленных на достижение конкретных, целей [8]. Цели должны быть выполнимы, измеримы, релевантны и ограничены во времени.

В контексте муниципального управления в сфере культуры применение ПЦП побуждает акцентировать внимание на развитии не «абстрактной» сферы культуры, а конкретных программ [7], направленных на:

- сохранение историко - культурного наследия;
- развитие креативных индустрий;
- поддержку молодых талантов;
- повышение доступности достижений культуры для социально незащищенных слоев населения;
- укрепление материально-технической базы учреждений культуры;
- повышение внимания коммерческих организаций к спонсированию и инвестированию культуры в регионе.

Ханты-Мансийский автономный округ – Югра представляет собой достаточно благополучный в социально – экономическом отношении [4] регион с богатым культурным наследием прошлого и динамично развивающейся современной культурной средой. В связи с этим ПЦП играет ключевую роль в развитии и поддержке сферы культуры на муниципальном уровне.

В муниципальных образованиях Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в настоящий момент активно разрабатываются и получают практическую реализацию разнообразные муниципальные программы в сфере культуры, основанные на принципах ПЦП.

Примерами таких программ выступают [2]:

1. Программы развития библиотечного дела. Служат задачам модернизации библиотек, обеспечивают расширение спектра библиотечных услуг, способствуют повышению квалификации сотрудников библиотек и привлечению новых читателей.

2. Программы поддержки народных художественных промыслов и ремесел. Решают проблемы сохранения и развития традиционных ремесел, поддержки творчества народных мастеров, организации выставок и ярмарок местных умельцев.

3. Программы поддержки творческих коллективов и отдельных исполнителей. Направлены на муниципальную поддержку музыкального, вокального, хореографического, театрального искусства, организацию концертов, фестивалей и конкурсов.

4. Программы развития музейного дела. Направлены на пополнение музейных фондов, модернизацию существующих экспозиций, организацию выставок и просветительских программ.

5. Программы развития инфраструктуры культуры: направлены на строительство, ремонт, реконструкцию, перепрофилирование учреждений культуры, их материально - техническое оснащение, создание новых культурных объектов.

Ханты-Мансийский автономный округ — Югра является ярким примером собой территории с четко выраженными региональными компонентами [6]. Регион отличается малой плотностью населения, географической удаленностью населенных пунктов, высокой этнической дифференциацией населения, высокой долей мигрантов, ростом удельного веса женщин среди всего населения [5]. Кроме того, важное значение имеет разный ресурсный уровень муниципальных образований.

Подобное сочетание влияющих факторов, с одной стороны, дает уникальные преимущества и возможности для внедрения и реализации ПЦП, с другой - требует преодоления определенных трудностей.

Реализация ПЦП в Ханты - Мансийском автономном округе настоятельно требует учета этнокультурных особенностей региона в сочетании с современными форматами культурных мероприятий. Положительный опыт достигнут в рамках реализации программы «Культурная столица Югры».

Здесь народные традиции успешно интегрированы с цифровыми технологиями (виртуальные выставки, электронные инсталляции), уличными перформансами. Одним из ключевых факторов успеха программы стало максимальное вовлечение населения творческих коллективов на всех этапах ее реализации.

К числу достигнутых положительных результатов применения ПЦП следует отнести: активное применение информационных технологий, повышение роли некоммерческих объединений укрепление связей со школами, колледжами, вузами; развитие социального партнерства с коммерческими организациями.

Следует отметить, что наряду с очевидными достижениями в реализации ПЦП в сфере культуры, муниципальные образования Ханты - Мансийского автономного округа сталкиваются с рядом серьезных проблем. Наиболее существенными из них являются:

1. Неравномерность развития инфраструктуры в городах и сельских поселениях.
2. Острая нехватка кадров высокой квалификации.
3. Приоритет количественных показателей при оценке эффективности внедряемых программ в ущерб качественным экспертным оценкам.
4. Недостаточно отработанный механизм взаимодействия отдельных муниципалитетов и ведомств.
5. Пробелы в целеполагании: при реализации культурных программ не применяется система - отсутствие SMART-ориентированных целей и ключевых индикаторов, что осложняет процесс управления достигаемыми результатами.
6. Допущение формального подхода к участию в программах населения: нередко отсутствует должная обратная связь, либо ей уделяется недостаточное внимание.
7. Обособленность сферы культуры от других сегментов муниципального управления: низкая интеграция культуры со сферой образования, туризмом, работой с молодежью. В результате потенциал культурных программ не реализуется в полной мере.
8. Низкий уровень методического обеспечения специалистов. В регионе отсутствует система регулярной методической поддержки работников культуры. Целевые программы реализуются, главным образом, на основе стандартных схем и шаблонов. Сотрудники муниципальных учреждений культуры испытывают острую нехватку доступа к новаторскому опыту и обучению.
9. Ограниченные финансовые ресурсы, выделяемые на развитие культуры (за счет приоритета финансирования базовых потребностей инфраструктуры и ЖКХ). Зачастую это приводит к неполной реализации даже тщательно проработанных целевых программ с качественной стратегической составляющей.
10. Недостаточно сформированные условия развития цифровых технологий в управлении культурными процессами. В контексте государственной стратегии цифровизации использование специализированных технических средств в управленческих процессах является насущной задачей [9].

Перечисленные проблемы носят системный характер. Их наличие подтверждается и статистическими данными [3].

Так, в течение 2019–2023 гг. бюджетные расходы на развитие культурной сферы в ХМАО увеличились 18%, при этом их удельный вес в суммарных бюджетных расходах остается ниже уровня по России (3,2% против 4,1%). Если в городах (Сургут, Нижневартовск) услугами в сфере культуры охвачено 65-70% жителей, то для жителей сельских районов эти услуги значительно менее доступны: показатель охвата составляет лишь 40%.

Хотя в последние годы наблюдается некоторый положительный темп прироста бюджетных расходов на культуру, тем не менее, наблюдается существенная диспропорция в финансировании городских и сельских учреждений культуры ХМАО.

Так, на одно городское учреждение в г. Ханты-Мансийск выделяется в среднем в 2, 3 раза больше муниципальных средств, чем на одно учреждение на селе с аналогичными функциями.

Статистические данные свидетельствуют также о наличии серьезного возрастного дисбаланса кадров в сфере культуры. Так, удельный вес работников культуры в ХМАО составляет 46%, тогда как удельный вес молодых работников до 30 лет - лишь 11%. Приведенные цифры актуализируют проблему обновления кадров в учреждениях культурного профиля.

Потребление цифровых культурных услуг в сельской местности является затруднительным по причине низкой доступности сети Интернет: если в городах этот показатель составляет 95%, то в селах – только 60%.

Необходимо подчеркнуть, проблемы реализации ПЦП в сфере культуры ХМАО связаны с различными факторами, которые можно подразделить на объективные и субъективные, масштабные и локальные. Объективные факторы обусловлены климатическими особенностями, географическим положением населенных пунктов, демографическими процессами. Изменить первопричину существования этих факторов практически невозможно. Однако устранение трудностей, возникающих по причине объективных факторов, успешно решается благодаря разработке грамотной адаптации к указанным факторам при разработке целевых программ в сфере культуры.

Негативное влияние субъективных факторов (например, дефицит бюджета на реализацию культурных программ) может быть ослаблено путем разработки эффективной стратегии на уровне муниципального управления. При этом следует добиваться принятия системных, комплексных решений, затрагивающих культурную сферу в связке с другими сферами муниципального управления [10].

Классификация факторов влияния на масштабные и локальные подразумевает выделение факторов, касающихся реализации любых программ в сфере культуры, и факторов, особо значимых при реализации конкретных программ. Так, исторически сложившиеся народные традиции и этническое многообразие и дефицит квалифицированных кадров следует отнести к масштабным факторам, уровень компьютерной грамотности населения – к цифровым культурным проектам, требующим активного участия пользователя.

Так, при реализации цифровых целевых программ в области культуры из числа адресатов программ в большинстве своем выпадают сельские жители в возрасте старше 50 лет, ввиду недостаточного уровня их цифровой грамотности. Кроме того, на доступность цифровых программ влияет неравномерно развитая цифровая инфраструктура: сельская местность значительно отстает от городов по скорости передачи цифровых данных посредством сети Интернет, а также недостаточное обеспечение сел региона цифровым оборудованием.

Произведенный анализ говорит о необходимости преобразования инструментов и механизмов муниципального управления при реализации целевых программ в сфере культуры. С целью решения рассмотренных проблем в муниципальном управлении культурой ХМАО с точки зрения программно - целевого подхода необходимо:

- обеспечить совершенствование культурной инфраструктуры, прежде всего в сельской местности;
- повысить уровень доступности цифровых технологий для жителей села;
- предоставить возможность овладения компьютерной грамотностью людям старшего возраста;
- создать условия для привлечения молодежи в сферу культуры;
- разработать систему эффективной методической поддержки работников культуры;
- пересмотреть систему индикаторов результативности культурных целевых программ с учетом не только количественных, но и качественных параметров;
- устранить неравномерность финансирования между городскими и сельскими учреждениями культуры.

Внедрение перечисленных рекомендаций позволит повысить эффективность реализации целевых программ в сфере культуры региона, поднять на новый уровень доступность культурных услуг для населения муниципальных образований Ханты - Мансийского автономного округа.

#### **Список источников**

1. Указ Президента РФ от 24.12.2014 № 808 «Об основах государственной культурной политики» // Собрание законодательства РФ. — 2014. — № 52.
2. Минкультуры РФ. Отчет о реализации программ в сфере культуры за 2023 год [Электронный ресурс]. — URL: <https://culture.gov.ru/reports> (дата обращения: 06.06.2025).
3. Официальный портал органов власти ХМАО — Югры [Электронный ресурс]. — URL: <https://admhmao.ru> (дата обращения: 26.06.2025).  
Программа «Культурная столица Югры» [Электронный ресурс]. — URL: <https://hmcity.ru/kultura> (дата обращения: 05.06.2025).
4. Бессонова Т.Н. Региональные аспекты инновационного развития нефтегазодобывающего региона (на примере Ханты-Мансийского автономного округа - Югры) / Т.Н. Бессонова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. - 2018 - № 3. - с 89-97.
5. Гончарова К. С. Трансформация структуры населения северных регионов Западной Сибири: факторы и последствия / К.С. Гончарова, А.Г. Шеломенцев // Народонаселение. 2025. Том 28. № 2. С. 42-56.
6. Зелинская А.Б., Богомолова Л.Л. Анализ ресурсной обеспеченности строительной отрасли Ханты- Мансийского автономного округа - Югры / А.Б. Зелинская, Л. Л. Богомолова // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. - № 9. - С. 257-270.
7. Кондратьева С. А. Программный метод в сфере культуры // Вестник СПбГУ. Сер. 9. — 2021. — № 3. — С. 99–107.
8. Кудрявцева И. Л. Программно - целевой метод в управлении. — М. : Финансы и статистика, 2020. — 224 с.
9. Ладыженская Т.П. Цифровизация в управлении государственной (муниципальной) собственностью и перспективы внедрения в управлении государственным (муниципальным) имуществом на примере Ханты-Мансийского автономного округа - Югры / Т.П. Ладыженская // Теоретическая экономика. – 2021. - №2. - С.34-45
10. Устинова Л. В. Методические рекомендации по проектированию муниципальных программ. — М. : Минэкономразвития РФ, 2020. — 148 с.

#### **Сведения об авторе**

**Стаховская Виктория Сергеевна**, магистр, Югорский государственный университет, Ханты- Мансийск, Россия.

#### **Научный руководитель**

**Ладыженская Татьяна Петровна** канд. экон. наук, доцент Югорский государственный университет, Ханты- Мансийск, Россия.

#### **Information about the author**

**Stakhovskaya Victoria Sergeevna**, master's degree, Yugra State University, Khanty-Mansiysk, Russia.

#### **Scientific supervisor**

**Ladyzhenskaya Tatiana Petrovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Yugra State University, Khanty-Mansiysk, Russia.