



· САНКТ-ПЕТЕРБУРГ ·
· МОСКВА ·
· КРАСНОДАР ·

Формат издания 84 x 108/32
Формат после обрезки: 128 x 200 мм.
Формат верстки: 98 x 175 мм.
(с нижним колонтитулом и колонцифрой)

Раскладка:
Верхнее поле 12 мм.
Нижнее поле 13 мм.
Внутреннее поле 14 мм.
Наружное поле 16 мм.
Переплет 7Бц, полноцвет. Лак матовый.
С. М.

Пустая страница

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ?????????????????????????????????????

**Г. Л. ТУЛЬЧИНСКИЙ,
Е. Л. ШЕКОВА**

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Издание четвертое,
исправленное и дополненное

*Рекомендовано Министерством общего
и профессионального образования
Российской Федерации
в качестве учебного пособия для студентов
высших учебных заведений, обучающихся
по специальности «Культурология»*



Санкт-Петербург • Москва • Краснодар

ББК 65.497
Т 82

Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л.
Т 82 Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие.
4-е изд., испр. и доп. — СПб.: Издательство «Лань»;
«Издательство ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2009. — 528 с.:
ил. — (Учебники для вузов. Специальная литература).

ISBN 978-5-8114-0517-6

Данное учебное пособие предназначено для студентов вузов,
изучающих менеджмент в социально-культурной сфере.

Новые социально-экономические условия требуют переосмыс-
ления имеющегося опыта управления сферой культуры, совершен-
ствования механизма планирования, привлечения средств, рек-
ламной деятельности, работы с персоналом и т. д. Эти вопросы все-
сторонне рассматриваются в настоящем учебном пособии.

ББК 65.497

Обложка
С. ШАПИРО, А. ЛАПШИН

*Охраняется законом РФ об авторском праве.
Воспроизведение всей книги или любой ее части
запрещается без письменного разрешения издателя.
Любые попытки нарушения закона
будут преследоваться в судебном порядке.*

© Издательство «Лань», 2009
© Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова, 2009
© «Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ»,
художественное оформление, 2009

ВВЕДЕНИЕ

В данном пособии рассматривается содержание и технология менеджмента в сфере культуры. При подготовке специалистов в сфере культуры в управ-
ленческом блоке дисциплин технология менедж-
мента занимает особое место. Талантами россий-
ская земля никогда не оскудевала. Каждый год
творческие вузы, художественные училища и ли-
цеи выпускают в жизнь все новых и новых талант-
ливых артистов, художников, музыкантов. Их
творческая судьба, профессиональная карьера во
многом зависят от профессионализма и заинтере-
сованности менеджеров и продюсеров, промоуте-
ров и импрессарио, привлекающих средства на
реализацию творческих проектов, формирующих
спрос на них, осуществляющих их продвижение.
Да и происходящие радикальные, чрезвычайно
интенсивные изменения практически во всех сек-
торах, механизмах и процедурах менеджмента в
социально-культурной сфере нуждаются в обоб-
щении, осмыслении и систематизации.

В содержание учебного пособия вошли опыт
чтения соответствующего курса на дневном и за-
очном отделениях вузов Санкт-Петербурга куль-
туры и искусств, различных курсах повышения
квалификации, участия в международных, фе-
деральных и региональных семинарах и конфе-
ренциях, опыт консультирования и участия в
ряде реорганизаций и модернизаций различно-
го уровня, участия в создании и деятельности

государственных, общественных и некоммерческих организаций и учреждений в сфере культуры.

Основной акцент в данной работе делается на технологическое содержание менеджмента в сфере культуры (конкретные механизмы, процедуры, методики, порядок действий). Такая конкретизация представляется достаточно уместной. Во-первых, общее рассмотрение принципов, функций и методов менеджмента необходимо в курсе общего (внеотраслевого) менеджмента. Да и круг литературы по общему менеджменту в настоящее время довольно широк и репрезентативен, тогда как материалы по конкретным менеджментным know how и технологиям редки. Во-вторых, вопросы экономики, финансового контроля и хозяйственного содержания организаций и учреждений (фирм) в сфере культуры исчерпывающим образом рассматриваются в курсах (и соответствующей литературе) по отраслевой экономике. В-третьих, данное пособие дополняется материалами курсов «Психология управления», «Маркетинг в сфере культуры», «Public relations», «Документооборот» и др.

Ряд технологий планирования, работы с персоналом, сквозной оценки результатов деятельности, анализа эффективности являются новейшими (а некоторые — оригинальными) разработками и систематически описываются в данном пособии впервые.

Авторы выражают искреннюю благодарность коллегам, своим студентам, слушателям, дипломантам и аспирантам — всем тем, без плодотворного сотрудничества с которыми систематическое развитие и обогащение курса, а значит и появление этого пособия были бы невозможны.

Основной текст написан Г. Л. Тульчинским, разделы 1.4, 2.2, 2.3, 4.1, 4.8, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 8 и Приложения — при участии Е. Л. Шековой.

1

СФЕРА КУЛЬТУРЫ И ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. КУЛЬТУРА, СФЕРА КУЛЬТУРЫ И МЕНЕДЖМЕНТ

Как говорили великие Конфуций и Платон, любое дело надо начинать с «исправления имен» — уточнения содержания основных понятий. В полной мере это уместно и даже обязательно в учебной литературе.

Под *менеджментом* в данной работе понимается система управленческой деятельности, обеспечивающей успешное функционирование самых различных социальных институтов — организаций, призванных осуществлять некоторую социально значимую деятельность. Менеджмент имеет место практически во всех сферах жизнедеятельности общества (коммерческом и некоммерческом бизнесе, политике, науке, образовании, конфессиональной активности и т. д.). Технология, т. е. конкретные способы осуществления менеджмента, зависят от социально-экономического развития общества и конкретной сферы, информационного обеспечения, действующего законодательства и целого ряда других факторов.

КУЛЬТУРА И СФЕРА КУЛЬТУРЫ

О *культуре* в данной работе говорится в двух планах. Во-первых, в широком смысле, как о способе бытия человека в качестве социального существа, как о системе порождения, сохранения и трансляции внегенетически наследуемого социального опыта. В этом плане культура образует материальную и духовную среду, способствующую

формированию и возвышению человеческой личности. Во-вторых, в узком — «отраслевом» — смысле, как о конкретной сфере жизни общества (*сфера культуры*), включающей сохранение и использование культурно-исторического наследия (музейное, библиотечное и архивное дело, национальные и местные традиции, праздники и т. д.), художественное образование и детское творчество, искусство, творческую (преимущественно художественную) деятельность, исполнительство, концертную деятельность, организацию досуга и развлечений, любительство, этнографические искусства и ремесла, а также деятельность, их обеспечивающую (экономика культуры, право, финансирование, управление, информация, подготовка и переподготовка профессиональной среды, развитие материально-технической базы и т. п.).

Деятельность в сфере культуры осуществляется организациями, учреждениями, предприятиями различной ведомственной принадлежности (государственными, муниципальными, частными, общественными организациями) и формы собственности, а также частными лицами. В дальнейшем все они, краткости ради, часто будут именоваться фирмами.

В сфере культуры функционируют коммерческие и некоммерческие организации. Согласно Гражданскому кодексу РФ (ГК РФ), к коммерческим относятся организации, основной целью которых является получение прибыли. Некоммерческие организации, наоборот, не рассматривают в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяют полученную прибыль между участниками. Их деятельность направлена на достижение культурных, образовательных, научных, благотворительных и иных общественно-полезных целей.

Некоммерческие организации занимают ведущее место в сфере культуры. Это обусловлено целями их деятельности, которые отвечают функциям сферы культуры в обществе. В России к некоммерческим, согласно ст. 50 части первой ГК РФ и ст. 2 Закона РФ «О некоммерческих организациях», относятся государственные и негосударственные организации. Это учреждения, ассоциации, фонды, автономные некоммерческие организации, некоммерческие партнерства, государственные корпорации и т. д. Значительную часть некоммерческих органи-

заций в сфере культуры составляют государственные учреждения культуры.

Некоммерческие организации культуры, исходя из целей своей деятельности, требуют особого подхода в управлении ими. Являясь разновидностью некоммерческих организаций, они имеют общие и специфические особенности менеджмента.

В наше время культура и сфера культуры имеют отношение к деятельности любых фирм (не только сферы культуры) и менеджменту в них. Культура — тем, что современный менеджмент (и об этом ниже будет сказано дополнительно) не только проявляет все большую зависимость от своего социально-культурного контекста, от социально-культурной среды фирмы, но и сам приобретает черты технологии социально-культурного нововведения. Более того, каждая фирма все более отчетливо предстает (и об этом тоже будет специальный разговор) носителем определенной культуры. Сфера культуры — потому что современный менеджмент, в силу его отмеченных особенностей, очень тесно сотрудничает с учреждениями сферы культуры: широкое развитие спонсорства, благотворительности, других форм связей с общественностью (*public relations*) неосуществимы без такого сотрудничества.

В свете сказанного очевидно, что рассмотрение менеджмента в сфере культуры представляет особый интерес.

Во-первых, потому что в его технологическом содержании раскрывается все богатство менеджмента вообще — как уже говорилось, в сфере культуры действуют самые различные фирмы.

Во-вторых, перспективы такого рассмотрения важны для выяснения возможностей сотрудничества со сферой культуры других сфер деловой активности. Главная особенность менеджмента в сфере культуры заключается в том, что деньги в этой сфере зарабатываются преимущественно не на основе простой коммерции, а на основе привлечения средств заинтересованных доноров: спонсорства, патронажа, благотворительности.

В-третьих, еще более очевидно другое обстоятельство — нарастание требований к менеджментной компетентности специалистов и работников социально-культурной сферы. Переход от сугубо административно-распределительной технологии управления сферой к все более широкому

использованию экономических методов, от чисто дотационного бюджетного финансирования структур к финансированию программ, к конкуренции за бюджетные средства, необходимости широкого привлечения внебюджетных средств, идеологический и политический плюрализм, хозяйственная самостоятельность — все это радикально меняет требования к профессионализму менеджера в социально-культурной сфере. Если раньше он видел себя преимущественно работником «идеологического фронта», педагогом-воспитателем, то теперь он должен быть практически ориентирован в технологии маркетинга в коммерческой и некоммерческой деятельности, быть экономически и юридически грамотным специалистом, короче говоря — быть полноценно компетентным в вопросах менеджмента, без всяких скидок на пресловутую «специфику» сферы.

Более того, сама эта специфика заключается отнюдь не в «усеченности» менеджмента, а наоборот — в его расширительном применении. Социально-культурная сфера включает в себя деятельность как сугубо некоммерческую (нон-профитную), так и коммерческую (платные услуги), как местного, так и (в том числе — применительно к тому же виду деятельности) международного масштаба.

Общность проблем и интересов современного бизнеса и сферы культуры обусловлены не только их технологическим содержанием. Сами эти технологические особенности обусловлены глубоким и принципиальным обстоятельством. Современный бизнес и социально-культурная сфера, в том числе и в современной России, обречены на сотрудничество — всерьез и по большому счету.

Социально-культурная сфера не должна, да и уже не может существовать и развиваться как сфера исключительно государственных интересов. Привлечение внебюджетных источников финансирования, все более активное сотрудничество социально-культурной сферы с финансовым, промышленным и торговым капиталом, общественными движениями и организациями — одно из необходимых условий сохранения культурно-исторического наследия, воспроизводства творческого потенциала, развития культурной жизни.

Но и бизнес заинтересован в сотрудничестве с социально-культурной сферой отнюдь не меньше, чем она в нем. Формирование и продвижение имиджа и репутации фир-

мы, спонсорство, патронаж и благотворительность, работа с персоналом, расширение сотрудничества, даже рекламные кампании и акции по стимулированию продаж — все это просто неосуществимо без проведения праздников, конкурсов, выставок, культурных программ, т. е. без обращения к социально-культурным технологиям, а то и прямого сотрудничества с соответствующими организациями и учреждениями социально-культурной сферы.

Бизнес и культура в современном обществе «скованы одной цепью» — предполагают и дополняют друг друга, немислимы друг без друга. Эта «обреченность» на сотрудничество имеет глубокий политологический смысл, чрезвычайно важный для развития и преобразования общества. Дело в том, что это сотрудничество, по сути дела, является способом реализации гражданского общества — не декларирования его, а наращивания его реальной ткани, его механизмов, процедур и «мускулов». Только общество, в котором сложились и вызрели развитые формы сотрудничества делового мира и сферы культуры, способно к саморазвитию и саморегуляции социально-экономических и социально-культурных процессов — по возможности независимо от государства. Собственно, только в таком обществе и могут сложиться реальные предпосылки и условия для становления демократии. Но суть дела заключается отнюдь не в желательности сотрудничества бизнеса и культуры. Это не только и не столько даже реальность, сколько неизбежность — особенно с учетом экономического состояния и политической ситуации в России.

Проблемы культуры и искусства не ограничиваются проблемами отрасли.

РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ, ЕЕ ВКЛАД В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

На уровне обыденного сознания, в публицистике, а иногда и в сознании некоторых представителей политической элиты значение сферы культуры трактуется довольно поверхностно. Сферу культуры воспринимают либо цинически-пропагандистски, либо «жалостливо-заботливо». В первом случае в ней видят средство идеологической обработки масс. Недаром все тоталитарные режимы апеллируют к культуре. На ней строят свою аргументацию

фундаменталисты и националисты. Во втором случае деятельность в сфере культуры воспринимается как «жалкая и убогая» — в том смысле, что ее жалеть надо и она к Богу близка. «Культура только требует денег, никакого дохода не приносит», «это индустрия зрелищ, развлечений», «ее задача — воспитание подрастающего поколения в рамках традиций», «пусть лучше в музей или на концерт сходят, чем по улице болтаться» — ряд таких расхожих представлений можно продолжать и продолжать.

Однако еще в советское время сильные мира сего понимали потенциал сферы культуры. И отнюдь не только пропагандистский. Сокровища из музейных запасников активно и без особой огласки продавались за рубеж. По тому же пути идет и некоторая часть отечественной политической и бизнес-элиты. Учреждения культуры расположены в престижных местах, представительных зданиях и помещениях, музейные фонды, театральные костюмы и декорации, оборудование и инвентарь имеют определенную стоимость. Недаром «продвинутая» часть делового мира стремится получить объекты культуры в «доверительное управление», видя в сфере культуры еще одну ренту — помимо нефти, газа и леса.

Между тем, за рубежом реальный вклад сферы культуры в развитие регионов становится предметом все более пристального внимания и исследований. (В дальнейшем использованы материалы, любезно предоставленные К. Диттрих ван Вееринг, Кельн). В Европе первое такое исследование было проведено в 1984 г. в Цюрихе (Швейцария). Любопытна сама методика такого анализа. Сначала было установлено, сколько бюджетных средств израсходовали на всю культурную жизнь Цюриха город, кантон (провинция) и прилегающие общины. При этом выяснилось (эта ситуация характерна до сих пор для всех крупных городов Европы), что от 70 до 76% выделенных средств ушло на содержание четырех крупных учреждений: оперного и драматического театров, филармонии и дома искусств (музея). Поэтому исследователи ограничились этими четырьмя учреждениями, поставив себе цель «экономически обосновать субсидии на содержание учреждений культуры». Вот как рассчитывался экономический вклад оперного театра. Были поставлены следующие ключевые вопросы:

1. Какая часть субсидий, общий объем которых составил 35,6 миллионов евро, прямо или опосредованно возвращаются государству?

2. Какое воздействие эти субсидии оказывают на экономику и граждан?

Итак, что государство получает назад? Непосредственно государство получило 10% выручки от продажи входных билетов (это особая договоренность, существующая только в Цюрихе) и так называемый «налог на источник» для иностранных работников, составляющий примерно 0,4% всех расходов оперного театра, и, наконец, налоги, которые работники оперы должны платить, как и все другие граждане, т. е. 14% от их доходов. Эти данные можно было легко получить в бухгалтерии театра.

Опосредованно государство (т. е. город, прилегающие общины и провинция) получило плату за проезд в автобусах и трамваях, которые являются государственными, кроме того, плату за парковку автомобилей и налоги от предприятий, клиентами которых являются работники и посетители театра, а также сам театр. Персонал этих предприятий также платит подоходный налог в размере 14%.

Сосчитать эти косвенные доходы государства было уже сложнее. Чтобы прояснить ситуацию, были проведены различные опросы посетителей: каким транспортом они пользуются (автобус, трамвай, личный автомобиль), что они покупают (новое платье, украшения, парфюмерия, ужин в ресторане, ночлег в гостинице и т. д.). После проведенных подсчетов оказалось, что 26,2% субсидий прямо или косвенно возвращаются государству, т. е. 9 335 443 франка из 35,6 млн франков субсидий снова поступают в бюджет.

Какое воздействие эти субсидии оказали на экономику и граждан? Непосредственные расходы в пользу предприятий можно было легко подсчитать на основе бухгалтерских документов: закупились пиломатериалы для изготовления декораций, материалы для костюмов, техническое оборудование и многое другое.

К косвенным расходам в пользу предприятий относились транспортные расходы, т. е. затраты на приобретение автомобилей и бензина, расходы на рестораны, особые покупки, посещение парикмахера и т. д. Следовало учесть также и ежедневные расходы персонала оперного театра, ведь и ему надо есть, пить, одеваться, а иногда и осушить

бутылочку водки. Если бы этого персонала не было, у предприятий было бы меньше доходов. С характерной для швейцарцев основательностью исследователи провели по всем этим моментам опросы и в результате установили, что оперный театр потратил в пользу различных предприятий около 64 млн франков, что составило 179% от государственных субсидий, объем которых, как уже говорилось, составлял 35,6 млн франков.

Результат исследования был сформулирован так: «Настоящее исследование показывает, что четыре учреждения культуры — оперный и драматический театры, филармония и дом искусств — играют, кроме культурной, еще и существенную экономическую роль. Чтобы выполнять свои задачи, они пока еще не могут обойтись без государственных субсидий; их деятельность, однако, вызывает обратные потоки средств в государственный бюджет и оказывает сильное оживляющее воздействие на экономику».

За этим первым научным исследованием об экономической значимости культуры и искусства последовали многие другие исследования. В 1985 г. Амстердамский университет (Амстердам — это город с очень активной культурной жизнью) опубликовал результаты исследования, проведенного по заказу Амстердамского агентства по туризму, отделов культуры и экономики муниципалитета и торгово-промышленной палаты и посвященного «экономическому значению профессиональных искусств в Амстердаме». Это исследование было намного более комплексным и широким, чем цюрихское, как по составу заказчиков, так и охвату проблем. Исследовано было все (кроме кино, видео и литературы): большие и малые театры, танцевальные ансамбли, опера, коллективы мимики и жеста, кукольные театры, кабаре, молодежные и уличные театры, концертные залы, оркестры всех размеров, всевозможные художники, музеи, художественные инициативы и учреждения и т. д., вплоть до таких коммерческих заведений, как художественные галереи и аукционные дома. В сферу исследования попали также художественно-производственные мастерские, поддерживающие организации (например, союз художников) и различные художественные вузы. При этом не учитывалось любительское искусство, которое, разумеется, присутствует везде в большом объеме.

Целью этого комплексного исследования было выяснение того, сколько рабочих мест создает многообразный художественный сектор, сколько денег эти люди тратят, что, в свою очередь, дает работу другим людям вне художественного сектора (например, в ресторанах), сколько они привлекают отечественных и зарубежных гостей, которые также тратят деньги, и какое это все имеет значение для государства и народного хозяйства, в частности, для города Амстердама. Короче говоря, сколько из государственных субсидий (в 1983 г. они составили 315 млн гульденов, т. е. около 280 млн нем. марок) возвращается к государству и какой вклад они вносят в оживление экономики.

Голландских исследователей интересовали только измеримые показатели. Поэтому их не интересовали аспекты, от которых выигрывают другие отрасли: мода, дизайн и реклама, или то, насколько богатая культурная жизнь улучшает атмосферу в Амстердаме, которая, в свою очередь, привлекает людей, которые покупают в городе квартиры и дома, и т. д. Было учтено все, что относится к сфере профессионального искусства. Затем по учреждениям культуры были разосланы 800 анкет, в которых содержалась просьба сообщить о рабочих местах, количестве посетителей, доходах и расходах. Эти анкеты были дополнены годовыми отчетами учреждений культуры, а также результатами многочисленных интервью и материалами статистического управления города Амстердама. В обработке всех материалов участвовала экспертная группа по математике и статистике экономического факультета Амстердамского университета.

В результате было установлено, что в Амстердаме, где насчитывается 750 тыс. жителей, в 1983 г. в секторе профессиональных искусств было непосредственно занято 12 тыс. человек. Это больше, чем в таких секторах, как реклама и газетно-издательский бизнес вместе взятых, и примерно столько же, сколько в гостинично-ресторанном бизнесе или в порту. Среди 48 основных отраслей экономики Амстердама искусство занимает 8-е место вслед за банками, учебными заведениями, учреждениями здравоохранения, оптовой и розничной торговлей и т. д.

Эти люди платят более 134 млн гульденов (ок. 120 млн нем. марок) налогов и взносов в фонды социального и пенсионного страхования. К этому надо добавить 62 млн

гульденов (ок. 55 млн нем. марок) налога на добавленную стоимость, который удерживается с расходов деятелей искусств и посетителей. Примерно 110–130 млн гульденов (ок. 100–115 млн нем. марок) возвращаются из других отраслей экономики в виде налогов и взносов в фонды социального и пенсионного страхования. Таким образом, непосредственный возврат средств в бюджеты разных уровней уже превышает объем ежегодных субсидий (315 млн гульденов) в художественную сферу Амстердама.

Расходы людей, работающих в художественной сфере, в пользу других отраслей (квартиплата, электричество, транспорт, рестораны) составляют 259 млн гульденов (230 млн нем. марок); от 800 тыс. зарубежных гостей в амстердамскую экономику ежегодно поступало около 354 млн гульденов (317 млн нем. марок), прежде всего в гостинично-ресторанном секторе; голландцы, приезжающие в город на один день (ок. 2,2 млн чел.), тратят еще 73 млн гульденов (65 млн нем. марок), а сами амстердамцы — 454 млн гульденов (400 млн нем. марок) в год. Оживление экономики Амстердама благодаря художественному сектору имеет, таким образом, гораздо больший объем, чем государственные субсидии в культуру и искусство города.

Вывод: экономическая значимость художественной жизни в Амстердаме в цифровом выражении составила в 1983 г. «более миллиарда» гульденов. Именно так был озаглавлен отчет о проведенном исследовании. За ним последовали аналогичные исследования в Гааге, Утрехте и других нидерландских городах. Новое амстердамское исследование, проведенное в 1996 г., показало, что возврат средств в бюджеты и экономический вес художественного сектора по сравнению с 1983 годом значительно выросли.

Похожие результаты дали исследования, проведенные в Германии — от небольшого городка Нойс (1988 г.) вплоть до исследования всего сектора культуры Германии (также 1988 г.). «Искусство и культура — это не хлебники государства», «Культура рентабельна» — гласили заголовки в газетах.

В девяностые годы добавился еще один аспект. Речь шла уже не только об экономической роли дотационного искусства как аргументе в защиту культуры перед лицом резкого сокращения государственных субсидий. Исследовалась также позиция коммерческой культуры по

отношению к культуре дотационной. Открытые границы, относительное благосостояние, достигнутое за 50 лет мирной жизни, растущее самосознание граждан, сильно выросшее предложение досуговых мероприятий, глобализация рынков значительно укрепили индустрию культуры.

По заказу Министерства экономики земли Северный Рейн-Вестфалия боннский независимый Центр культурных исследований совместно с Бюро городского культурного планирования и университетским Институтом экономики и культуры подготовил в 1991/92, повторно в 1995, а также в 1998 г. отчеты о роли культуры в экономике, точно определив при этом, что входит в понятие индустрии культуры: рынок прессы и литературы; кино-теле-медийный рынок; музыкальная индустрия и торговля предметами искусства. В целях максимальной научной точности было четко определено, что относится к каждому из четырех названных секторов культурной индустрии в узком смысле слова и что можно отнести к смежным отраслям — также с отдельной статистикой. К рынку прессы и литературы относятся: свободные писатели, авторы и журналисты, то есть те, которые не имеют постоянного места работы, издательства, предприятия книжной и газетно-журнальной торговли, оптовая и розничная торговля — в основном секторе, в смежном — книжные типографии и переплетные мастерские, письменные и устные переводчики, издательства прессы (производство бумаги сюда не входит). Кино-теле-медийный рынок в узком смысле охватывает самостоятельных (не получающих зарплаты от государства) деятелей театра, кино и радио, кинопроизводство, кинотеатры, кинопрокат и дистрибуцию, фотолаборатории. Были также обследованы, хотя и отдельно, такие смежные сектора, как изготовление и реализация соответствующей аппаратуры, видеотеки, радио- и телекомпании (без производства фильмов), копировальные фабрики, оптовая и розничная торговля, фотомастерские.

Основой для этих исследований послужило смутное представление о том, что на смену промышленному обществу медленно, но верно идет общество услуг, что структура экономики, поэтому, должна претерпеть изменения — но какие? В каком направлении?

Цель исследования состояла в следующем:

- получить новые данные, которые могут послужить основой для городского и регионального планирования;
- получить информацию для проведения мер по формированию рынка труда, безработица на котором достигает 20%, поскольку традиционные отрасли потерпели крах;
- проследить взаимосвязи между коммерческой и дотационной культурой.

В результате тщательных эмпирических исследований (годовые балансы предприятий, объем уплаченных налогов, опросы и т. д.) был сделан вывод о том, что за отчетный период культурный сектор рос быстрее других отраслей, нередко более чем вдвое быстрее, чем традиционные отрасли экономики, например, машиностроение.

Параллельно с этими исследованиями города Северного Рейна-Вестфалии, земля Северный Рейн-Вестфалия, а также федерация (большей частью через налоговые льготы) предприняли следующие меры.

В сфере городского и регионального планирования. В Кельне, например, безработица была особенно высокой вследствие банкротства химической промышленности. Город и земля систематически работали над превращением Кельна в город средств массовой информации, исходя из того, что здесь уже находилась крупнейшая телерадиокомпания Германии — WDR. С помощью налоговых послаблений и льгот при покупке земельных участков в город привлекались инвесторы, которые построили массу различных студий; был создан медиапарк, в котором разместились коммерческие учреждения — например, частные радиостанции, и некоммерческие организации — например, небольшие кино-инициативы. Была организована также новая выставка-ярмарка СМИ.

В образовательной сфере. Вскоре стало ясно, что недостаточно строить пустые коробки, начиненные техникой, что эти помещения надо наполнить квалифицированным содержанием, которое могут обеспечить только квалифицированные сотрудники. Таким образом, земля приняла в 1990 г. решение создать Высшую художественно-медийную школу, в 2000 г. была также открыта Киноакадемия с практической ориентацией, которая потихоньку создавалась начиная с 1995 года. Выпускники этих учреждений

сегодня уже не едут работать к конкурентам в Мюнхен или в Берлин/Бабельсберг, большинство из них находят себе место в Кельне и его окрестностях.

По взаимосвязям между коммерческой и дотационной культурой. Получающие большие дотации Высшая художественно-медийная школа и Киноакадемия готовят не только деятелей искусств, но и продюсеров, дизайнеров, специалистов по рекламе, техников, которые могут работать как в коммерческой, так и в некоммерческой сфере — например, в театрах или музеях. И еще один момент: основанный десять лет назад Кинофонд земли Северный Рейн-Вестфалия располагает сегодня фондом поддержки в 75 млн марок и является крупнейшим в Германии. Он дает деньги на новые кинопроекты лишь тогда, когда определенная доля средств, затрачиваемых на производство фильма, действительно расходуется в Северном Рейне-Вестфалии. Таким образом, продюсер не может снимать фильм только где-то в солнечной Испании, в экзотических Скалистых Горах в Америке или в России, он должен тратить деньги и в пасмурном Северном Рейне-Вестфалии, чтобы можно было что-то противопоставить глобализированному, если не сказать американизированному кинорынку. Такие целевые киносубсидии (кстати, это единственные субсидии, которые предоставляются в Германии, да, практически, и во всей Европе в секторе коммерческой культуры) привели к созданию многочисленных новых предприятий-поставщиков киноиндустрии — копировальных фабрик, бюро поиска природы для съемок и т. п. Одновременно в медиапарке на бюджетные средства была создана медийная библиотека для молодежи с доступом в Интернет, был открыт Дом кино, где молодое поколение может заниматься на различных курсах.

Третий отчет «Культура и экономика» Северного Рейна-Вестфалии показывает, что 10 лет работы принесли определенные плоды, что безработица заметно снизилась. Укрепилось понимание того, что коммерческая культурная индустрия нуждается в дотационной, и наоборот. Еще более ярким примером является Рурская область, расположенная в земле Северный Рейн-Вестфалия, которая еще 30 лет назад ассоциировалась с дымящими заводскими трубами, грязью, копотью, углем и шахтами. В 80-е гг. эти отрасли разорились, множество людей потеряли работу.

Остались только обезображенные ландшафты. При мощной поддержке земельного правительства и многих частных инвесторов за последние 10 лет этот край промышленных руин превратился в край культуры. Шахтные копы стали музеями, терриконы превратились в парки со скульптурами признанных художников, бывшие цеха стали площадками для балетных и театральных спектаклей, концертов, чтений и выставок. С помощью налоговых льгот сюда привлекли дизайнерские бюро и Интернет-фирмы; были созданы музыкальные студии, рекламные агентства, кафе. Пешеходные и велосипедные маршруты, кафе и рестораны привлекли туристов — и это все в том месте, куда раньше туриста нельзя было заманить ни за какие коврижки.

Этот яркий пример экономической значимости культуры и искусства (в сферу которых входит и расширяющаяся охрана памятников, к которым теперь относятся, разумеется, и памятники промышленной культуры) убедительно показал, что такая реструктуризация целых областей идет на пользу как культуре и искусству, так и другим отраслям — таким, как строительство или туризм. Разумеется, здесь опять-таки значительные средства в виде налоговых поступлений, взносов в социальные и пенсионные фонды прямо или косвенно возвращаются к государству.

Подобные исследования рентабельности культуры и искусства и взаимодействия искусства и коммерческой культуры необходимы и имеют смысл лишь в том случае, если не забывать о том, что значительное оживление экономики благодаря искусству — это следствие, а не причина. Причиной же является глубокая потребность человека активно или пассивно соучаствовать в различных видах искусства, то есть самому заниматься творчеством или посещать музеи, театры, концерты, кино и т. д. или же приобретать видеофильмы, компакт-диски, книги и картины. Если же экономический эффект ценить выше, чем эту глубинную причину, то тогда возникают большие сложности с неповторимым, зачастую не поддающимся измерению качеством искусства. Тогда возникает также опасность того, что не будет уделяться достаточно внимания молодому поколению художников, художественным предметам в средней и высшей школе, и тогда этот глубинный источ-

ник может иссякнуть. Таким тенденциям надо противодействовать, ведь подобная идеология была бы очень близорукой — с социологической, политической и экономической точек зрения.

По мнению ряда ведущих мировых экономистов и политологов (Б. Мулдер, Ф. Фукуяма и др.), в ближайшие годы культура станет движущей силой возникновения новых социально-экономических структур, культура — как общественный капитал — будет играть для экономического развития более важную роль, чем международные денежные потоки и инфраструктуры.

В России систематический анализ вклада сферы культуры и искусств в региональное развитие был предпринят при разработке Программы развития сферы культуры Санкт-Петербурга на период 1999–2003 гг. Он был продолжен при разработке следующей такой программы на период до 2008 г. С учетом результатов этих и упомянутых зарубежных исследований можно выделить несколько уровней роли (вклада) культуры и искусства в развитии современного общества.

(I) Прямой вклад сферы культуры в экономику:

- Государственные учреждения культуры, общественные некоммерческие организации, коммерческие структуры, частные фирмы, творческие коллективы и индивиды, действующие в сфере культуры и искусства, создают конкретные рабочие места по соответствующим собственным рынкам услуг, обладающим существенным инвестиционным потенциалом. Тем самым осуществляется непосредственный вклад в развитие экономики конкретного региона. Речь идет не только об обеспечении занятости, но и о налоговых и прочих отчислениях в государственные бюджеты, социальном страховании.
- Сфера культуры и искусства выступает базой и инфраструктурой развития ряда других отраслей, прежде всего — образования, СМИ, издательской деятельности, туризма, индустрии развлечений. По общемировой статистике свыше 75% объема туризма оставляет так называемый «культурный туризм» (cultural tourism), когда туристы посещают другие регионы и страны, чтобы ознакомиться с культурно-историческим наследием, участвовать в ярких событиях, набраться ярких

непривычных ощущений, приобрести экзотические и художественно своеобразные сувениры. Общее образование невозможно без приобщения подрастающего поколения к культурно-историческим традициям, традиционным, классическим и современным искусствам, что немислимо без работы музеев, библиотек, художественных и музыкальных школ. Для деятельности СМИ важны не только сенсации, но и «хорошие новости», и основным поставщиком таких новостных поводов является сфера культуры и искусства — события, происходящие в ней, являются социально значимыми, привлекают внимание широкой общественности. Посещение театра, концерта, музея или выставки предполагает наличие приличной, нарядной одежды, украшений, услуги парикмахеров и косметологов, пользование общественным и личным транспортом, приобретение каталогов и сувениров, посещение кафе и ресторанов. Короче говоря, ряд отраслей и сфер общественной жизни, не то чтобы «паразитируют» на сфере культуры, но предполагают ее в качестве инфраструктуры своего развития, а то и существования.

- Обеспечивая соответствующие услуги для работников других отраслей и сфер деятельности и членов их семей, деятельность учреждений и организаций сферы культуры осуществляет их полноценную социализацию. При любых условиях работы и жизни, при самых различных доходах люди хотят иметь полноценный досуг и возможность полноценного развития своих детей. Это важно не только для освоения новых регионов и создания новых производств, но и для городских, и для сельских условий.

(II) Прямое социальное влияние:

- Культурные символы и традиции, язык, памятные даты и места, песни и т. д. составляют содержание культурной идентичности, самосознания, объединяющего людей и консолидирующего общество: работодателей и занятых, старшего и подрастающего поколения, мужчин и женщин, политиков и избирателей. Без такой консолидации, сознания общности и общей судьбы невозможны экономические и политические реформы, развитие общества в целом.

- Культура и искусство социально значимы и даже — выгодны, так как являются социальными инвестициями. Они аккумулируют и транслируют некие базовые ценности общества, образы, которые, помимо прочего, используются в коммерческой и некоммерческой деятельности.
- Культура и искусство обеспечивают социально значимые виды деятельности, организацию отдыха, позитивно влияющие на сознание людей, отношения между ними, способствующие духовному развитию личности и общества в целом, раскрытию их творческого потенциала.
- В элитарной, массовой культурах, андерграунде вырабатывается и предлагается разнообразие возможных образцов и моделей социального поведения.
- Культура и искусство обогащают и разнообразят социальную среду, образ жизни привлекательными событиями.

(III) Косвенное экономическое влияние:

- Такие современные технологии бизнеса и менеджмента как реклама, public relations, продвижение товаров — включая акции по стимулированию и организации продаж, работа с персоналом, формирование корпоративной культуры и фирменного стиля — невозможны без использования традиционных форм социально-культурной деятельности, без сотрудничества с учреждениями и организациями сферы культуры и искусств.
- Сфера культуры и искусств создает инфраструктуру деловых контактов, мест, условий и поводов их реализации.
- Учреждения культуры оказывают корпоративные услуги: подготовка и проведение праздников, информационное и библиотечное обслуживание и т. д.
- Культура и искусство повышают ценность окружающей среды, например, украшая товары, помещения, здания, включаясь в оформление города, материальной среды производства и отдыха.
- Содержательная и интенсивная культурная жизнь активно (иногда — решающим образом) влияют на формирование и продвижение привлекательного имиджа региона, местности, в том числе — в глазах потенциальных инвесторов.

(IV) Косвенное социальное влияние:

- Формирование репутации, привлекательного имиджа политиков, политических партий и движений, просто достижение ими известности и узнаваемости — предполагают их какую-то социально значимую деятельность, участие в значимых событиях. В этом плане совершенно очевидны возможности, потенциал сферы культуры и искусств.
- Взаимовыгодное, взаимостимулирующее сотрудничество делового мира и сферы культуры, коммерческой и некоммерческой, но социально значимой сфер, их социальное партнерство оказывается важнейшим механизмом и инструментом формирования и развития гражданского общества, способного к саморазвитию.
- Культура и искусство выступают источником цивилизационного влияния и социальной организации, стимулируют творчество, повышая способность общества к восприятию и поиску нового, преодолению застарелых стереотипов сознания и поведения.
- Культура и искусство — коллективная память общества, неисчерпаемый источник культурно-исторического наследия и творческих идей для будущих поколений.
- Культура и искусство улучшают и разнообразят жизнь, повышают степень социализации личности, способствуя профилактике и сокращению девиантного и асоциального поведения.
- Велика роль культуры и искусства в образовании и воспитании подрастающего поколения, влиянии на интеллектуальное и эмоциональное развитие детей.
- Возрастает роль культуры и искусства в социальной коммуникации, в том числе — с использованием современных технологий.

Даже приведенный перечень показывает реальное значение сферы культуры, степень и масштабы ее реальной востребованности. Осознание этого является важным моментом самосознания профессионалов, работающих в этой сфере. За кого сами себя держим, так к нам и относятся. Сфера культуры не «жалкая и убогая», просящая деньги «на факт бытия». Речь идет о глубоко укорененной в экономике и социальной жизни сфере деятельности, обеспечивающей многообразные формы социального партнерства, связей и отношений, развития общества в целом.

С учетом всех указанных связей между культурой и развитием можно сказать, что культура является системообразующим фактором консолидации и развития общества в национальном и региональном масштабах.

Так, в Стратегическом плане развития Санкт-Петербурга и Программе развития культуры города отмечается, что экономика, международная роль Санкт-Петербурга во многом связаны с его позициями на рынке культурных и туристских услуг. Услуги в сфере культуры и туризма могут внести решающий вклад в рост экспорта международных услуг города в целом. Уже в настоящее время в общегородской структуре экспорта услуг ведущее место занимает гостинично-ресторанный сервис (49%), опирающийся прежде всего на привлекательность культурной жизни города, а до 9% приходится непосредственно на услуги связи, организации отдыха, культурных и спортивных мероприятий.

Памятники культуры и события культурной жизни являются важнейшей составляющей маркетинга туризма, фактором инвестиционной политики, важнейшую роль в которой играет формирование и продвижение привлекательного образа города. В настоящее время Санкт-Петербург ежегодно принимает свыше полутора миллионов гостей из практически всех стран мира. Их обслуживанием, с учетом инфраструктуры, занято около 100 тыс. человек. Поэтому развитие сферы культуры выступает важнейшим дополнительным фактором как общей инвестиционной привлекательности города, так и реализации конкретных инвестиционных проектов, мощным катализатором деловой активности в городе.

Речь идет об особом, уникальном ресурсе города — о петербургском духовном пространстве, культурном и духовном климате города, связанном с высоким уровнем интеллектуальной культуры, интенсивном, творческом приобщении к культурным ценностям, активной гражданственностью, особым стилем общения.

В нынешних условиях впервые в истории города культура из вторичного феномена становится центральным градообразующим комплексом. Именно наличие мощного культурного потенциала делает перспективным развитие города как центра науки, образования, туризма и коммуникации. Без поддержки и развития культуры малореальными оказываются планы социально-экономического развития города.

Культура в современном обществе во все большей степени выступает и осознается не как результат, следствие социально-экономического и политического развития, а как необходимое условие, важнейший фактор этого развития, нравственный стержень личности и общества. Без опоры на этот ресурс, без его сохранения и развития невозможно обеспечение других стратегических целей и задач, таких как формирование благоприятного социального климата, интеграция и продвижение города в мировое информационное пространство, мировой рынок туризма и т. д., в целом — решение таких фундаментальных задач Стратегического плана, как формирование Санкт-Петербурга как интегрированного в российскую и мировую экономику многофункционального города, обеспечивающего высокое качество жизнедеятельности и производства, а также укрепление Санкт-Петербурга как главного российского контактного центра региона Балтийского моря и Северо-Запада России. Более того, достижение главной стратегической цели — стабильного улучшения качества

жизни всех слоев населения Санкт-Петербурга — по сути дела, есть приведение практических условий жизни и работы в соответствие с духовным потенциалом города.

Поэтому речь не может идти об использовании культурного потенциала только в качестве проведения ударных ярких, титульно-представительных для города акций и мероприятий, эффективного вовлечения сферы культуры в контекст туристской деятельности, непосредственных потребностей коммерческой сферы по рекламе и public relations. Культура города — это в конечном счете реальная культура его реального населения. Обеспечить преемственность между культурным наследием (включая наследие советской эпохи) и современной культурой как неперемное условие возрождения и утверждения в качестве доминирующего особого петербургско-ленинградского стиля в сфере интеллектуально-духовной и повседневной деятельности горожан — важнейшая задача городской культурной политики. Она должна быть направлена на повышение интегрирующей роли культуры, объединяющей горожан на основе осознания единства исторической судьбы, общих ценностей и экономических интересов. Санкт-Петербург — не исключение, а только яркий пример. Сказанное лишь иллюстрирует общую картину роли и значения сферы культуры любого региона.

После этих важных предварительных уяснений можно переходить к рассмотрению конкретного технологического содержания менеджмента в сфере культуры.

1.2. СИСТЕМА МЕХАНИЗМОВ МЕНЕДЖМЕНТА

НЕОБХОДИМОСТЬ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРЕДСТАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Наверное, каждому начинающему знакомиться с довольно обширной литературой по менеджменту бросается в глаза одна характерная особенность. Объяснения обычно начинаются с перечисления принципов, функций и методов менеджмента. Причем практически у каждого автора будет свой набор этих категорий. Более того, у одного автора планирование трактуется как функция, у другого — как метод, у третьего — как принцип плановости. То же относится и к организации, учету, отчетности и т. д.

Такая манера рассмотрения менеджмента может быть названа «теоретической» — ведь при этом речь идет, фактически, об упорядочении понятий, классификациях и т. п. Такой подход несомненно важен для теоретических целей и отчасти — для целей преподавания. Вполне объяснимым является с этой позиции и обилие классификаций и пере-

числений — именно в этом и заключается оригинальность теоретического концептуального анализа.

Однако для практических целей такой подход малопригоден. Когда человек заступает на конкретную управленческую должность в конкретной фирме, то при решении конкретных вопросов вряд ли он вспоминает, каким принципом ему руководствоваться, какие функции и каким методом осуществлять. Проблема обычно выглядит технологически — нужно знать, что конкретно надо делать для ее решения и уметь эти действия совершать. Следует различать квалификацию и компетентность.

Первая в большей степени связана со «знанием о», вторая — с «умением как». Первая — характеристика горизонта и уровня знаний, вторая — характеристика умения решать конкретные задачи, владение технологией. Разумеется, обе эти характеристики не противостоят друг другу, а дополняют друг друга. Скорее можно говорить об акцентировании внимания на теоретических или технологических аспектах содержания менеджмента. В данной работе, ни в коей мере не умаляя роли и значения теоретического рассмотрения, акцент делается на технологическом содержании менеджмента.

Для целей такого рассмотрения используется идея механизмов менеджмента. Речь идет о некотором относительно целостном единстве целей, функций и средств, позволяющем добиваться вполне определенных результатов. Недаром выражения «механизм управления», «хозяйственный механизм», «экономический механизм», «механизм хозяйствования» и т. п. прочно вошли не только в публицистику, но и в нормативные документы и материалы. Они выражают вполне понятную потребность технологического, инструментального представления менеджмента.

С этой точки зрения менеджмент может быть представлен как система, состоящая из четырех основных механизмов.

ОРГАНИЗАЦИОННО-АДМИНИСТРАТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ

Применительно к сфере культуры, особенно российской, до сих пор, как правило, на первом плане оказывается организационно-административный механизм. Речь идет о системе распределения полномочий (прав и обязанностей),

фиксируемой в организационных документах (уставах, положениях, должностных инструкциях).

Организационно-административный механизм иногда понимают как аппарат управления или как бюрократию (в безоценочном смысле). Но это скорее — аспекты, следствия применения организационно-административного механизма. Разумеется, управлять без аппарата и той или иной степени бюрократии невозможно. Но не это главное. Главное — во-первых, распределение полномочий и, во-вторых, выраженность этого распределения (кто кому подчиняется, кто кого контролирует и по каким вопросам и т. д.) в организационных документах, что включает это распределение в сферу действия административного, трудового и т. п. права.

К организационным документам относятся прежде всего уставы, положения, договоры и должностные инструкции.

Литература, содержащая практические рекомендации и образцы типовых уставов и положений, в настоящее время достаточно обширна и доступна широкому читателю — настолько, что вряд ли целесообразно рассматривать подробно эти вопросы в данной работе. Особенно это касается различных договоров. Поэтому представляется целесообразным лишь обратить внимание на основные требования к содержанию устава (положения) и несколько подробнее остановиться на составлении должностных инструкций.

Устав (положение) является важнейшим организационным документом, регламентирующим всю деятельность фирмы. В его содержании должен содержаться четкий и ясный ответ на следующие вопросы (каждому из которых соответствует раздел устава):

- общие положения — в которых указывается наименование, организационно-правовая форма организации, ее назначение, статус, юридические реквизиты;
- цели и задачи деятельности фирмы;
- направления и основные формы деятельности;
- учредители (или членство);
- имущество, учет и отчетность;
- управление, включая руководящие органы, порядок их образования, принятия решений;
- контроль (внешний и внутренний) за деятельностью организации;

- финансирование (источники средств, порядок их учета и расходования);
- внешнеэкономическая деятельность (в случае ее осуществления);
- организация труда и заработной платы;
- порядок реорганизации и ликвидации организации.

Должностные инструкции представляют собой описание требований, которым должен отвечать работник, исполняющий конкретную должность.

Должностная инструкция содержит разделы:

1. Общие положения, в том числе:

- назначение должности;
- требования к квалификации (уровень и вид образования) и компетентности работника (например, стаж работы по специальности в соответствующей сфере и т. п.);
- специальные требования (знание иностранных языков, конкретных компьютерных редакторов, наличие водительских прав, медицинские требования и т. д.).

2. Порядок назначения на должность и порядок освобождения от должности (чьим приказом и по согласованию с каким должностным лицом или инстанцией).

3. Обязанности — конкретные должностные задачи, решаемые работником.

4. Права, предоставляемые работнику для выполнения его обязанностей (перечень прав, в принципе, должен корреспондировать с перечнем обязанностей).

5. Ответственность (за что, какая и перед кем).

Должностная инструкция утверждается руководством фирмы, с ее содержанием должен быть ознакомлен под расписку каждый конкретный работник, вступающий в эту должность.

Должностная инструкция может уточняться и пересматриваться по мере необходимости.

В трудовых отношениях должностная инструкция может использоваться различно. Во-первых, как самостоятельный документ — обычно в условиях бессрочного трудового найма, характерного для бюджетных организаций. Во-вторых, как приложение к трудовому контракту (трудовому соглашению, договору подряда на исполнение конкретных должностных функций). В-третьих, должностная инструкция может быть введена в непосредственное содержание трудового договора.

К вторичным материалам и документам, выражающим содержание организационно-административного механизма, относятся организационные структуры и штатные расписания фирм и их подразделений.

Управление не может заключаться только в использовании организационно-административного механизма. Хотя в российской истории имеется ряд эпизодов (особенно советского периода) — попыток исключительно административного управления. Однако класс советского менеджера определялся отнюдь не его способностью следовать букве положения и инструкции, а как раз наоборот — способностью найти в них «лазейку», чтобы в той или иной степени реализовать другие механизмы менеджмента.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ

В первую очередь, это экономический механизм — система ресурсного обеспечения (финансовых, материально-технических ресурсов — прежде всего), хозяйственного содержания, хозяйственного расчета и экономического стимулирования. Разумеется, экономическое стимулирование (организация заработной платы, материального поощрения или наказания) является формой хозяйственного расчета, а последний может рассматриваться как одно из средств ресурсного обеспечения, но в целях систематического рассмотрения эту «матрешку» целесообразно раскрыть.

Управлять без экономического механизма невозможно. Российско-советская история тому наглядное подтверждение. Изгоняемый в дверь, экономический механизм проникает в форточку, загоняемый в угол, он приобретает причудливые «теневые формы». В советское время практически любого хозяйственного руководителя можно было в любое время отдать под суд за хозяйственное преступление, потому что, как уже говорилось, если он чего-то добивался, то это было следствием нахождения лазеек для реализации экономического механизма, чего зачастую сделать было невозможно без нарушения административных предписаний. Вообще многое в отечественной истории XX столетия (военный коммунизм, нэп, сталинизм, попытка экономической реформы в середине 1960-х, «застой», горбачевская «перестройка», гайдаровский монетаризм и «разумное хозяйствование») становится более яс-

ным с учетом противостояния в менеджменте организационно-административного и экономического механизмов. Особенно поучительно это противостояние прослеживается в сфере культуры (администрирование, централизация, эпопеи с созданием культурно-спортивных комплексов и введением плановых заданий по платным услугам и т. п.).

РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ

Еще недавно люди в управленческом контексте рассматривались в духе марксистской политэкономии — как часть производительных сил (рабочая сила, кадровое обеспечение, трудовые резервы и т. п.). В этом плане они выступают в качестве обезличенных кадров, которые необходимо готовить, подбирать и стимулировать. Ограниченность такого подхода была наглядно продемонстрирована практикой наиболее успешного менеджмента как на уровне отдельных фирм, так и в масштабах целых стран. Особенно нагляден и убедителен опыт двух стран — Японии и СССР.

В первом случае страна, не имеющая практически никаких полезных ископаемых, с мизерными пахотными землями, пережившая сокрушительное поражение в мировой войне (включая две ядерные бомбардировки) с 1984 г. (!) смогла выйти на второе место в мире по валовому внутреннему продукту, не говоря о прочих экономических показателях. За счет чего? Все эксперты в попытках осмысления решающих факторов «японского чуда» единогласно приходят к главному — технологии менеджмента, делающего, как уже говорилось, особый акцент на работе с персоналом. Опыт же СССР методом «от противного» доказывает то же самое: страна с колоссальным экономическим потенциалом, неисчерпаемыми природными ресурсами, образованным населением, вышедшая победителем из ряда военных противостояний, потерпела сокрушительный экономический и политический крах. В силу чего? Именно в силу полного пренебрежения личностным фактором, человеческой жизнью вообще, попытками выстроить утопическое общество сугубо административным принуждением. В результате у нескольких поколений было отбито умение и желание инициативно и ответственно трудиться, утрачена мотивация к свободному (ответственному) труду.

Современные «персонал-ориентированные технологии» — это не просто традиционная работа с кадрами. Это прежде всего формирование и развитие мотивации к активной деятельности, систематическому поиску нового и совершенствованию качества результатов труда. Современному менеджеру (в силу ряда особенностей современного бизнеса, о которых еще будет разговор) важны не столько «нравственно-психологический климат», «профилактика

конфликтов» и т. п. достижения послевоенного менеджмента, сколько создание команды единомышленников, способной к агрессивному поведению на рынке, ищущих «приключений» и постоянно «заваривающих кашу». Только в этом случае фирма может рассчитывать на успех в современном чрезвычайно динамичном и пластичном бизнесе на сверхплотном рынке. Старое американское правило «Под новую идею легче набрать новую команду, чем переучивать старую» — в наши дни прочно забыто. Сплошь и рядом именно персонал оказывается «печкой», от которой «танцует» современный менеджер. Сформировалась даже специфическая стратегия — привлечения на фирму перспективных, инициативных работников не под программу, которую им предлагается реализовать, а ориентируясь на их собственную инициативу — они сами найдут интересные проекты, соответствующие их потенциалу.

Одно из откровений современного менеджмента — это осознание того, что менеджмент начинается отнюдь не с денег и материальных ресурсов, того, что не структуры порождают проекты и программы, а наоборот — структуры создаются под проекты и программы. Ну а сами проекты и программы порождаются и осуществляются конкретными людьми, на основе общности их интересов. Не будет общности интересов, и любой менеджмент — на уровне малого или семейного бизнеса или в масштабах страны — окажется несостоятельным.

Поэтому работа с персоналом вполне может и должна рассматриваться как относительно самостоятельный механизм менеджмента, действие которого способно принести радикальные результаты в масштабах как отдельных фирм, так и общества в целом. Определить же его можно как систему работы по подготовке, подбору и расстановке компетентных работников и специалистов, а также учету, формированию и развитию мотивации к инициативному, ответственному и эффективному труду.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ

Рассмотренные механизмы не являются, собственно, исключительно менеджментными. Люди — не только персонал и деловые партнеры; здания, деньги, оборудование и т. п. — не только часть бизнеса, право — также нечто большее, чем правовое обеспечение менеджмента и пред-

принимательства. Но имеется еще один — сугубо менеджментный механизм, который втягивает в орбиту менеджмента предыдущие механизмы и приводит в действие совокупную систему. С некоторой степенью условности этот механизм можно назвать информационным. О чем идет речь?

Любой менеджмент — это прежде всего принятие решения. Собственно, в принятии решения и заключается главное звено менеджмента. Менеджер — решительный человек не в силу личностных качеств, а в силу должности. Он постоянно должен принимать решения по различным вопросам: хозяйственным, коммерческим, кадровым и т. д. Даже если он уклоняется от принятия решения, факто это оказывается принятым решением.

Принятые решения должны дополняться заданием контроля их исполнения. Решение и контроль взаимодополняют и предполагают друг друга как два конца одной и той же палки: дернул за один конец — потянулся и другой. Принял решение — задай контроль. Намерен контролировать — а были ли первоначально приняты решения и какие? Иначе контроль превращается в демонстрацию личных амбиций, не более.

Решения часто оказываются связанными с определением целей, желаемого результата и путей их достижения, т. е. с планированием. Последнее же, в свою очередь, предполагает систему учета и отчетности: то, что планируется, должно учитываться. И наоборот — что может учитываться, как не то, что запланировано? Учет и отчетность, в свою очередь, являются условием и предпосылкой действенного контроля, который опирается, с одной стороны — на принятые решения, а с другой — на данные учета и отчетности.

Как решения (в виде приказов, распоряжений и т. д.), так и планирование (в виде планов и программ), так и контроль (в виде актов, справок проверок и т. п.), так и учет и отчетность связаны с подготовкой, принятием, утверждением, использованием и хранением соответствующих документов, т. е. документооборотом.

Соотношение и взаимосвязь управленческих решений, планирования, контроля, учета и отчетности, документооборота и образует информационный механизм. Его содержание можно видеть на рис. 1.



Рис. 1
Содержание информационного механизма

Информационный механизм можно назвать по двум причинам. Во-первых, его суть заключается в порождении соответствующей информации и документальной (т. е. имеющей правовое значение) ее оформлении. Во-вторых, сама эта информация структурируется как бы в «силовом поле напряжения» между двумя «полюсами»: характеристикой желаемого результата (порождающей соответствующие решения и планы) и характеристикой реально полученного результата (порождающей данные контроля, учета и отчетности).

Соотношение всех четырех механизмов — организационно-административного (ОАМ), экономического (ЭМ), информационного (ИМ) и работы с персоналом — изображено на рис. 2. Система этих четырех механизмов является необходимой и достаточной для задания и реализации любого менеджмента. Достаточной — в том смысле, что

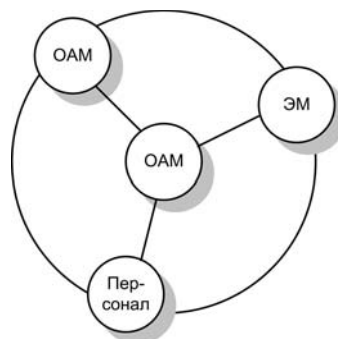


Рис. 2
Система четырех механизмов

других механизмов нет и не надо. Необходимой — в том смысле, что реальный менеджмент предполагает наличие и использование всех четырех механизмов. Отсутствие или бездействие хотя бы одного из них приводит к тому, что успешный менеджмент не состоится. Нет распределения полномочий — и не ясно, кто за что отвечает, кто что делает. Нет экономического механизма — и все

превращается в безответственную и безосновательную игру административной воли. Нет компетентного и мотивированного персонала — и все ресурсы и все усилия пойдут прахом. Не принимаются решения и планы, нет контроля и учета, необходимых документов — тем более не приходится говорить о менеджменте. Поэтому, чем бы вы ни собирались управлять — страной ли, отраслью ли, регионом ли, фирмой ли, подразделением ли, собственной семьей — распределите полномочия, обеспечьте ресурсы, поработайте над компетентностью и мотивацией, принимайте решения и контролируйте. Иначе процесс не будет управляемым.

Сказанное относится, однако, к любому менеджменту. Но имеются ли специфика и особенности менеджмента в сфере культуры? И в чем они заключаются?

1.3. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

СФЕРА КУЛЬТУРЫ КАК СФЕРА УСЛУГ

Обычно специфику менеджмента в сфере культуры связывают с особенностями «духовного производства». «Продукты» такой деятельности носят не столько вещественный характер, сколько связаны с феноменами сознания (восприятия, понимания, мышления, переживания и т. д.), не поддаются непосредственному прямому счету, складированию. Их производство зачастую совпадает с их потреблением (просмотр спектакля, кинофильма, прослушивание концерта, чтение книги и т. д.; книга, которую не читают, картина, которую не смотрят и т. п., не являются художественными ценностями). Более того, в отличие от продуктов материального производства, уничтожаемых в процессе потребления (сапоги снашивают, яблоки съедают), культурные ценности в процессе потребления наращивают свою ценность (чем больше народу прочитало книгу, видело картину, слышало концерт и т. п., — тем выше их социальная значимость).

Однако под услугами в сфере культуры теперь уже можно и нужно понимать не только услуги непосредственно посетителям, но и донорам, готовым выделять средства и поддерживать эту деятельность. Сфера культуры — сфера преимущественно некоммерческой деятельности. Это

означает, что деньги в этой сфере появляются преимущественно не на основе коммерции, а на основе привлечения средств, вовлечения интересов самых различных сил и инстанций: органов власти, ведающих бюджетными средствами, спонсоров, благотворительных организаций и прочих доноров. Даже в шоу-бизнесе, на первый взгляд предельно коммерциализированном секторе сферы культуры, доходы от продажи билетов составляют обычно около 15% бюджета гастрюли. Остальное — средства спонсоров. Да и сами гастрюли чаще всего являются лишь частью рекламной кампании нового диска или альбома.

Некоммерческая деятельность не означает «непривлекательная» для бизнеса. Во всем мире некоммерческий (нон-профитный) сектор — один из наиболее интенсивно развивающихся секторов экономики. Действительно, что может быть привлекательней деятельности, когда все ваши доходы идут на покрытие ваших расходов и прибыль не образуется в принципе! Некоммерческая сфера обладает рядом законодательно закрепленных льгот и гарантий, привлекающих туда капитал. В силу своей публичности, социальной значимости она обладает явно выраженным рекламным потенциалом, возможностями формирования и продвижения привлекательного имиджа, репутации, социального статуса и т. д. Более того, некоммерческая деятельность, как уже говорилось, имеет более общий характер, она может включать в себя коммерческую как свою часть. Например, музей может заниматься предпринимательской деятельностью, открывать производство сувениров, типографию, ремонтные мастерские и т. п.

Эти обстоятельства накладывают свои особенности на маркетинг некоммерческой деятельности: он оказывается многомерным, в отличие от традиционного маркетинга в коммерческих сферах. Например, в некоммерческой сфере довольно часто субъект платежеспособного спроса (тот, кто платит деньги) не совпадает с непосредственным потребителем (клиентом). Так, типичные потребители услуг в сфере культуры — это дети, подростки, ветераны. Работа с ними, с очевидностью, необходима, но кто должен оплачивать оказываемые им услуги? Зачастую — не они сами. Что-то оплачивают родители, что-то поддерживается бюджетными средствами, что-то — заинтересованными в такой деятельности донорами, что-то — благотворительны-

ми фондами и т. д. Фактически в сфере культуры действуют, как минимум, два рынка: рынок потребителей и рынок доноров. И не всегда можно сказать, какой из этих рынков первичен: то ли сначала определяются виды работ с потребителями и затем ищутся доноры на их поддержку, то ли потребители подбираются для обеспечения интересов доноров, готовых платить деньги за определенные виды работ с этими группами.

Эти особенности, вне всякого сомнения, сказываются на технологии менеджмента в сфере культуры. Однако при всей их важности они не отличают менеджмент в сфере культуры от любого менеджмента услуг. Практически все указанные особенности суть особенности услуг.

Поэтому, с технологической точки зрения, не меньший интерес представляют особенности реализации механизмов менеджмента, специфичные для сферы культуры. В связи с этим, применительно к российской сфере культуры, до самого недавнего времени можно было говорить о ярко выраженной специфике. Заключалась она в воишьце низком уровне культуры управления в сфере культуры. Эпические сюжеты этого рода (централизация, КСК, платные услуги и т. п.) будут рассмотрены чуть ниже.

Составляющие сферы культуры, несмотря на их различия, объединяет специфика предоставляемых ими услуг и товаров.

Услуги сферы культуры крайне разнообразны. Их можно классифицировать, по мнению отдельных авторов (Е. Н. Вороновой, М. К. Кошкиной и др.), на две группы — основные и дополнительные. *Основные услуги*, по их мнению, служат достижению уставных целей деятельности организации культуры, т. е. направлены на реализацию ее миссии. К примеру, для Эрмитажа основными услугами являются выставочная деятельность (представление и интерпретация коллекций), а также образовательная работа (экскурсии, лекции, детские и юношеские студии, семинары, конференции и т. д.).

Дополнительные услуги, напротив, реализуют второстепенные цели организации культуры, не вступающие в противоречие с основными задачами. Второстепенные цели могут быть направлены на удовлетворение потребностей клиентов в информационном обеспечении, питании, сувенирной продукции и т. д. В этом случае дополнительные

услуги предстают в качестве услуг буфетов, ресторанов, магазинов для посетителей, а также в форме различных событий (приемов, встреч, концертов, спектаклей). Например, в Эрмитаже к дополнительным услугам можно отнести услуги кафе, книжных киосков, фотомастерских, обменного валютного пункта, почты и т. д.

Некоторые исследователи (Е. Я. Морозова, Л. И. Рудич и др.) считают необходимым строить классификацию услуг сферы культуры исходя из деления их на прямые и посреднические. К *прямым* услугам авторы относят услуги актеров, музыкантов и других исполнителей, имеющие непосредственную культурную значимость и известность среди потребителей. В качестве *посреднических* услуг рассматриваются услуги экскурсоводов, лекторов, библиотекарей, которые не имеют собственной культурной значимости и служат лишь средством передачи прямых услуг потребителю.

Деление услуг сферы культуры на прямые и посреднические, несомненно, заслуживает внимания. Однако приведенная классификация не учитывает такую важную особенность услуг сферы культуры как характеристики подлинности. В данном случае продукт сферы культуры можно классифицировать на первичный и вторичный.

Первичный продукт представляет собой материальные и нематериальные блага, которые предлагаются потребителю в подлинном виде (картина, скульптура, спектакль и др.).

Вторичный продукт — это копии первичных благ, а также результат преобразования нематериального продукта в материальный (видео- и аудиокассеты, репродукции, слайды и др.). Целями производства вторичного продукта являются не только популяризация первичных благ, но и продвижение организации или частного лица на рынке культурных услуг, а также привлечение дополнительных финансовых средств.

Разнообразие продукции сферы культуры находится в прямой зависимости от задач, решаемых сферой культуры в обществе и претерпевшие существенные изменения за несколько последних десятилетий.

Если в 1960–1970-е гг. задачи сферы культуры сводились преимущественно к удовлетворению духовных потребностей и развитию творческих способностей населе-

ния, то в настоящее время к задачам сферы культуры добавились стратегические задачи, такие как обеспечение роста социально-экономических показателей отдельных регионов и страны в целом.

Смена взглядов на роль сферы культуры в экономике проходила в ходе целого ряда исследований, проводимых в различных странах. В 1980-е гг. экономика сферы культуры стала предметом тщательного анализа в связи с попытками сокращения государственного финансирования этой сферы. Снижение бюджетных субсидий на нужды культуры и искусства было вызвано общим экономическим спадом, охватившим многие европейские страны в 1980-е гг. В результате большинство организаций культуры оказалось в крайне сложном финансовом положении.

Первое европейское исследование, проведенное в 1984 г. в Цюрихе по заказу местных органов власти, было посвящено «экономическому значению цюрихских учреждений культуры». Местные органы власти интересовало, какой экономический эффект получает государство от финансирования организаций культуры и насколько целесообразно продолжать дальнейшее их финансирование.

На основе исследования финансовых потоков различных организаций культуры Цюриха (бюджетные субсидии организациям культуры, налоговые платежи организаций культуры, доходы государственных предприятий от реализации сопутствующих услуг) было установлено, что 26,2% государственных субсидий, направляемых в сферу культуры, прямо или косвенно возвращаются государству.

Кроме того, исследование показало, что организации культуры и их персонал выступают значительной группой покупателей на рынке товаров и услуг и расходуют денежные средства в 1,5–2 раза превышающие объемы выделяемых им государственных субсидий. Это оказывает «сильное оживляющее воздействие на экономику».

Таким образом, в ходе исследования было доказано, что организации культуры играют существенную экономическую роль, вызывая в ходе своей деятельности обратные потоки финансовых средств в государственный бюджет и стимулируя развитие других сфер экономики.

За Цюрихским исследованием последовали другие исследования социально-экономической роли сферы культуры в различных странах.

Так, в 1985 г. Амстердамский университет по заказу муниципальных органов власти, агентства по туризму и торгово-промышленной палаты провел исследование на предмет «экономического значения профессиональных искусств в Амстердаме». Под профессиональными искусствами понимались как коммерческие (художественные галереи, аукционные дома, кинотеатры, видеосалоны, художественно-производственные мастерские, концертные залы), так и некоммерческие организации и объединения (театры, музеи, оркестры, художественные ВУЗы) и отдельные граждане (художники, артисты, писатели).

Цель исследования заключалась в оценке экономического эффекта от функционирования сферы культуры и искусства.

Проведенное исследование показало, что сфера культуры и искусства Амстердама создает рабочие места для 12 тыс. чел., что составляет 1,6% жителей города. Среди 48 ведущих отраслей экономики Амстердама сфера культуры занимает восьмое место по количеству созданных рабочих мест, опережая рекламный и газетно-издательский бизнес.

Однако в отличие от других отраслей, сфера культуры требует регулярной финансовой поддержки со стороны государства. Это в свою очередь приводит не только к увеличению занятости в экономике, но и росту потребительских расходов и инвестиционной привлекательности города.

В 1990-е гг. экономический эффект от функционирования сферы культуры стал непосредственно использоваться для создания инвестиционной привлекательности кризисных регионов, создания рабочих мест, решения социальных проблем в регионе. В 1990-е гг. многие области и города Германии и Великобритании в связи с истощением природных ресурсов и закрытием промышленных комплексов оказались в тяжелом экономическом положении. Для создания новых рабочих мест, развития инфраструктуры, привлечения финансирования, расширения туризма стали создаваться музеи, театры, выставочные комплексы, организовывались фестивали и конкурсы. В качестве примеров можно привести Эдинбург и Рурскую область в Германии.

ПРОБЛЕМА ЕДИНСТВА МЕХАНИЗМОВ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Причины этого едины и для микро- и для макроуровня. Дело не в отсутствии какого-либо механизма. Полномочиями в сфере культуры не обладал разве что ленивый. Финансовое и материальное обеспечение (при желании) всегда можно было найти — «привлеченные» средства в сфере культуры были всегда. Обилие планов, отчетов, проектов, проверок давно стало притчей во языцех. Может быть, дело в персонале? Статистика убедительно показывает, что если бы все выпускники высших и средних учебных заведений культуры и искусства оставались в сфере культуры, то эта сфера еще к 1976 г. была бы укомплектована специалистами с высшим и средним специальным образованием. Однако таковых в настоящее время чуть больше половины. Исследование же причин текучести убедительно показывает, что дело не столько в низкой оплате и материальных условиях, сколько в низком социальном статусе и престижности профессии.

За что получают деньги работники культуры? За выполненную работу — в том плане, что больше сделают — больше получат, а меньше сделают — меньше получат? До сих пор, зачастую, — нет. Скорее всего — за факт бытия в должности организации определенного типа и категории. Иначе говоря, его зарплата зависит от размеров коробки и начинки этой коробки, ключником которой он фактически является. Обидный, но факт.

Планируется одно — перечни мероприятий, а отчеты выносятся за другое; статотчет и план — две разные вещи. Заработная плата — за третье. А контролируется вообще нечто четвертое. В результате каждый из механизмов менеджмента в сфере культуры превращается в самодостаточную деятельность: планирование ради планирования, отчет ради отчета, контроль ради контроля и т. д. Механизмы менеджмента не образуют целостной системы.

Поэтому главная проблема развития менеджмента в сфере культуры заключается в обеспечении такого единства, чтобы механизмы дополняли и подкрепляли друг друга: чтобы что планировалось, то и учитывалось, контролировалось и за это платили бы деньги. Подобное единство наметилось только в последние годы, когда сфера культуры с 1989 г. стала втягиваться в нормальные рыночные отношения и соответствующие управленческие процедуры и механизмы.

ЗАРУБЕЖНЫЕ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Среди теоретических концепций, посвященных особенностям менеджмента некоммерческих организаций в целом, можно выделить теории «производства общественных благ» (*public goods production theory*), «невыполненного контракта» (*the contract failure theory*), «контроля стейкхолдеров»¹ (*the stakeholder control theory*)².

Теория «производства общественных благ». Согласно теории «производства общественных благ» американских ученых Д. Шифа и Б. Вайсброта [Schiff J., Weisbrod B., 1993], специфика менеджмента некоммерческих организаций следует из самих причин их появления — они возникают вследствие неэффективности коммерческих структур в производстве общественных благ.

Общей отличительной особенностью общественных благ является наличие двух свойств — неконкурентности и неисключаемости, т. е. отсутствие соперничества в потреблении и невозможность воспрепятствовать к потреблению данного блага. Архитектурные памятники или музыкальные произведения остаются достоянием всех членов общества и последующих поколений, и потому возможно их совместное и неоднократное использование.

Если получение выгод от потребления частных благ, к которым относится большинство товаров и услуг, одним покупателем делает невозможным получение таких же выгод другим покупателем, то использование общественного блага одним потребителем содержит в себе возможность получения от подобного блага таких же выгод всеми другими потребителями. Это ограничивает возможности введения рыночной платы за пользование общественными благами.

Производство общественных благ сопровождается внешними эффектами, которые заключаются в появлении из-

¹ Стейкхолдеры — физические и юридические лица, оказывающие влияние на деятельность организации (партнеры, поставщики, посредники, спонсоры, благотворители и др.).

² В данных зарубежных концепциях к некоммерческим относятся негосударственные организации. Несмотря на различия трактовки понятия некоммерческих организаций в России и за рубежом, иностранный опыт управления некоммерческими организациями культуры приобретает большое значение в период становления рыночной экономики в России как для негосударственных, так и государственных некоммерческих организаций культуры.

держек или выгод, не учтенных в ценах и выпадающих на долю третьих лиц. Сфера культуры предоставляет населению различные общественные блага, потребление которых приводит к таким положительным макроэкономическим результатам, как повышение культурного, интеллектуального, нравственного потенциала общества; рост уровня производительности в отраслях экономики и т. д.

Вайсброт отмечает, что в отношении общественных благ потребители часто обладают неодинаковой информацией — «покупатели, в силу различных предпочтений и уровней дохода, придают информации различное значение, а также видят разную эффективность потребления общественных благ» [Schiff D., Weisbrod B., 1993. P. 64]. В результате, производители испытывают сложности в получении достоверной информации о спросе на общественные блага. В условиях неопределенности коммерческое производство общественных благ затруднено и приводит к снижению или отсутствию предложения со стороны предпринимателей. Таким образом, отрицательные последствия информационной асимметрии препятствуют ведению предпринимательства в этой сфере.

Социальный маркетинг. Необходимым условием выпуска общественных благ, согласно Вайсброту, является использование социального (некоммерческого) маркетинга (вида маркетинга, направленного на формирование общественных ценностей). Применение некоммерческого маркетинга дает возможность производителям стимулировать потребление общественных благ у различных групп населения.

Для некоммерческих организаций культуры как разновидности некоммерческих организаций вполне справедливы положения данной теории. В силу наличия информационной асимметрии на рынке культурных услуг некоммерческие организации культуры активно используют социальный маркетинг. Значение последнего, по мнению К. М. Гасратян, особенно важно для сферы культуры, где «категория информации приобретает более широкий контекст, включающий не только данные о товарах и услугах, но и возможность приобщить к искусству, развить вкус к нему, благодаря чему спрос на продукцию сферы культуры быстро возрастает» [Гасратян, 2000. С. 12]. Социальный маркетинг в сфере культуры, таким образом, нацелен

не только на стимулирование потребления, но и на подготовку самого потребителя.

Фандрейзинг. Доступ к общественным благам всех групп населения, независимо от уровня доходов, не позволяет в большинстве случаев производителям устанавливать на общественные блага такие цены, которые обеспечивали бы прибыль. В результате доходы от выпуска общественных благ могут не покрывать всех расходов, связанных с их производством. В таких условиях крайне важным становится применение фандрейзинга³ — направления менеджмента по привлечению и аккумуляции внешних источников финансирования, таких как благотворительные и спонсорские взносы, гранты, государственные субсидии и т. д.

Поскольку большинство услуг некоммерческих организаций культуры относится к общественным благам, такие организации не могут находиться на самофинансировании и требуют применения фандрейзинга.

Добровольчество. Ограниченность ресурсов производителей общественных благ определяет специфику трудовых отношений в этой области. Большое значение приобретает добровольчество — система трудовых отношений и построенная на механизме нематериального стимулирования и преследующая социальные, благотворительные и иные общественно-полезные цели. Важную роль добровольчество играет в сфере культуры.

В учреждениях культуры труд волонтеров обычно сводится к работе с посетителями, помощи в проведении мероприятий, сбору внешней информации и т. д.

Теория «невыполненного контракта». В ряде случаев социальный маркетинг, фандрейзинг и добровольчество могут быть использованы производителями в ущерб потребителям из-за отрицательных последствий информационной асимметрии. На это указывают И. Илман и Г. Хансманн в теории «невыполненного контракта» [Ellman I., 1992; Hansmann H., 1990].

Согласно данной теории, в ряде случаев рыночный механизм не обеспечивает эффективного контроля за деятельностью производителей, в связи с чем последние могут намеренно завышать цену при низком качестве продукции, что приводит к ухудшению благосостояния клиента. Та-

³ Фандрейзинг — рост фондов. (англ.)

ким образом, со стороны производителя может иметь место нарушение обычных контрактных обязательств, что Хансманн называет «невыполненным контрактом» [Hansmann, 1987. P. 35].

Хансманн полагает, что потребители являются более защищенными, если они работают с некоммерческими организациями. Некоммерческие структуры законодательно ограничены в возможностях внутреннего распределения доходов между работниками и должны направлять полученные средства на развитие основной деятельности организации, что контролируется со стороны общества. Хансманн подчеркивает, что «преимуществом некоммерческих производителей является то, что рыночный контроль в них подкрепляется дополнительной защитой потребителя другим, более сильным «контрактом» — официальным обязательством организации перед обществом направлять все свои доходы на развитие некоммерческой деятельности» [Hansmann, 1994. P. 20].

Это обязательство реализуется на практике с помощью законодательного ограничения на распределение доходов некоммерческих организаций среди учредителей, управленческого корпуса и персонала. Согласно Гражданскому кодексу РФ и закону РФ «О некоммерческих организациях», доходы некоммерческих организаций должны направляться на развитие их основной уставной деятельности. В случае использования доходов на иные цели, они подлежат обложению налогом на прибыль, как и для коммерческих предприятий. Кроме того, в такой ситуации некоммерческая организация рискует потерять свой юридический статус и может быть преобразована в коммерческую организацию.

В сфере культуры некоммерческие организации также ограничены в возможностях использования доходов на цели, отличные от целей развития организации. Кроме того, в российской сфере культуры законодательное ограничение на распределение прибыли дополняется в большинстве случаев контролем со стороны государства. Отечественные некоммерческие организации культуры действуют чаще всего в организационно-правовой форме государственного учреждения. Учреждения культуры владеют имуществом на праве оперативного управления и финансируются полностью или частично из государственного бюджета. В силу

того, что имущество государственных учреждений культуры является собственностью государства, все доходы от этой собственности рассматриваются как доходы государственного бюджета, и распределение учреждениями культуры полученных доходов должно согласовываться с органами государственной власти.

В результате, учреждения культуры предпочитают юридически разграничивать некоммерческую и предпринимательскую деятельность. Подобное разделение деятельности достигается двумя способами.

Первый — для ведения предпринимательской деятельности при учреждении культуры создается отдельное предприятие, контрольный пакет акций которого принадлежит учреждению культуры.

Второй — учреждение культуры предоставляет свои площади, торговые марки и другие права компаниям, занимающимся коммерческой деятельностью, а те, в свою очередь, отчисляют от полученной прибыли определенный процент.

В качестве примера разделения коммерческой и некоммерческой деятельности в учреждении культуры можно привести опыт Государственного Эрмитажа. В 1990-е гг. на территории музея было создано коммерческое предприятие «ЭСП», объединяющее сувенирные и книжные магазины, кафе и буфет для сотрудников. По договору с Эрмитажем стал работать банк «Петровский», наделенный правом проводить валютно-обменные операции на территории музея и обязанный перечислять на счет Эрмитажа 50% прибыли, полученной от этой деятельности. Кроме того, музей приобрел контрольный пакет акций транспортной компании «Хэпри», осуществляющей монтаж, упаковку и транспортировку материалов, в том числе и музейных экспонатов.

Теория «контроля стейкхолдеров». На общественный контроль, или «контроль стейкхолдеров», как главную особенность менеджмента некоммерческих организаций, указывают также А. Бен-Нер, Б. Гуи и Т. ван Хомиссен, И. Фама и М. Дженсен [Ben-Ner A., Gui B., Van Hoomissen T., 1993; Fama E., Jensen M., 1993].

Данный контроль, по их мнению, «содействует доверию организации, определяет социальную значимость ее работы и необходимость ее финансирования» [Ben-Ner A. &

Gui B., 1993. P. 67]. Социальная значимость, или социальный эффект, отражает результаты деятельности некоммерческой организации, не связанные с получением материальных выгод, а направленные на рост благосостояния общества.

Менеджмент некоммерческих организаций культуры также опирается на контроль со стороны стейкхолдеров. В качестве стейкхолдеров могут выступать благотворители, фонды, профсоюзы и т. д. В большинстве случаев контрольные функции стейкхолдеров реализуются через попечительские советы в некоммерческих организациях культуры.

Среди функций попечительского совета в учреждении культуры наиболее важными являются управленческие, финансовые и контрольные. Управленческие функции включают определение стратегии развития организации культуры, планирование основных направлений деятельности, анализ результатов работы. Финансовые функции предполагают финансовое планирование, а также непосредственное привлечение различных источников финансирования от населения, коммерческого сектора и государства. Контрольные функции заключаются в осуществлении надзора за использованием основных фондов, движением финансовых средств и т. д.

В состав попечительского совета чаще всего входят представители коммерческого сектора, органов государственной власти и др., которые проявляют интерес к развитию деятельности того или иного учреждения культуры. Как правило, попечительский совет формируется из тех лиц, которые оказали поддержку деятельности организации культуры либо в момент ее создания, либо в процессе ее работы. Однако состав попечительского совета может меняться в силу объективных причин, а также решений большинства членов попечительского совета.

Попечители, в отличие от персонала учреждения культуры, выполняют свои функции на добровольной и безвозмездной основе. Таким образом, отсутствие прямой заинтересованности в экономических результатах деятельности учреждения культуры сводит интересы данных лиц не к максимизации прибыли учреждения, а к успешному выполнению им своей миссии.

В качестве мотивов обращения к попечительству можно рассматривать поднятие своего престижа в обществе,

завоевание прочной репутации на рынке и доверия со стороны потребителей, доступ к закрытым источникам информации, услугам организаций культуры и др.

Среди отечественных учреждений культуры первым создал попечительский совет Русский музей. К идее формирования попечительского совета привело тяжелое финансовое положение музея в 1996 г. Государство смогло выделить на покрытие расходов музея только 20% от суммы, заложенной в бюджете. В связи с кризисным состоянием музея, а также предстоящим в 1998 г. его 100-летним юбилеем президент РФ Б. Н. Ельцин и администрация Санкт-Петербурга приняли совместное решение взять под опеку Русский музей. В итоге в 1997 г. был создан попечительский совет музея, председателем которого стал губернатор Санкт-Петербурга В. Яковлев. В состав попечительского совета, наряду с Ельциным и Яковлевым, вошли также писатель Д. Гранин и академик Д. Лихачев.

Функциями совета стали финансовая, консультационная и политическая поддержка музея. Финансовая помощь оказывается в разрезе капитальных расходов музея, а именно: в проектировании, реконструкции, реставрации и технологическом оснащении комплекса зданий Русского музея; создании надлежащих условий хранения и экспонирования его коллекций. Так, в 1997 г. Указом Президента РФ из его резервного фонда было выделено 10 млрд руб. на пополнение коллекций музея, а в 1998 г. из средств федерального бюджета — дополнительно 5 млрд руб. на ремонт зданий музея и благоустройство прилегающих территорий.

Привлечение в качестве попечителей таких высокопоставленных лиц как Ельцин и Яковлев позволило музею активно лоббировать в вопросах выделения дополнительных бюджетных средств, участия Русского музея в межправительственных программах культурных обменов России с зарубежными странами, привлечения внимания международной общественности к работе музея и т. д. Консультационная помощь, оказываемая в основном со стороны двух других попечителей, касалась научных и образовательных программ музея. В результате уже первого года работы попечительского совета финансовое положение музея значительно улучшилось. В 1997 г. поступления из государственного бюджета возросли на 13% по сравнению с предыдущим годом, благотворительные взносы увеличились

почти в 17 раз по сравнению с 1996 г. Это позволило, в свою очередь, вложить дополнительные средства в капитальный ремонт и реставрацию. В итоге, капитальные расходы музея в 1997 г. достигли 61% годового бюджета, что на 11% выше соответствующих расходов предыдущего года. Таким образом, первый опыт создания попечительского совета в музее свидетельствует об эффективности его работы в российских условиях.

Несмотря на преимущества создания попечительского совета, в целом в российских учреждениях культуры попечительский совет является крайне редким явлением. Если за рубежом менеджмент большинства некоммерческих организаций культуры основывается на системе попечительства, то в России функции общественного регулирования и контроля в основном выполняются государственными органами власти. Создание попечительского совета в учреждении культуры как органа, в который входят не только государственные чиновники, но и представители широкой общественности, не получило в России широкого распространения. Государство до сих пор предпочитает выступать единоличным надзорным органом за деятельностью учреждений культуры и не стремится делить свои полномочия с какими-либо другими лицами. Таким образом, можно вполне говорить о продолжающейся государственной монополии в управлении учреждениями культуры. Как и любая монополия, единоличное государственное регулирование не обеспечивает эффективного менеджмента организаций культуры. Большинство учреждений культуры испытывает финансовые и организационные проблемы, не имеет эффективной структуры управления и системы стимулирования персонала. Создание попечительского совета позволило бы им решить ряд актуальных проблем, в частности, привлечь дополнительные источники финансирования и др.

Необходимым условием для этого является также создание законодательной базы по определению и регулированию попечительства над юридическими лицами, которая в России на сегодняшний день отсутствует. Согласно закону РФ «О некоммерческих организациях», попечительский совет предусмотрен только для одной организационно-правовой формы некоммерческих организаций — фонда. Однако порядок его создания и функционирования

крайне ограниченно определен настоящим законом. Тем не менее, очевидно, что создание попечительского совета является актуальным не только для фондов, но и других организационно-правовых форм некоммерческих организаций.

В качестве первого шага к созданию законодательных документов о попечительстве некоммерческих организаций можно рассматривать Указ президента «О дополнительных мерах по поддержке общеобразовательных учреждений в РФ» 1998 г. Новый Указ объявил о необходимости создания при школах попечительских советов с целью привлечения внебюджетных средств. Принятие подобного документа в отношении учреждений культуры могло бы не только способствовать привлечению дополнительных источников финансирования, но и развить саму идею попечительства в отечественной сфере культуры.

Обобщая теоретические концепции зарубежных ученых, можно выделить общие особенности деятельности и управления некоммерческих организаций культуры. Это применение социального маркетинга, фандрейзинга, добровольчества и наличие контроля со стороны стейкхолдеров.

Помимо общих особенностей менеджмента некоммерческих структур, организации культуры имеют свою специфику.

Ограничение роста производительности труда. Американские ученые У. Баумоль и У. Боуэн [W. Baumol & W. Bowen, 1966] (и позже американские исследователи Джеймс Хелбрун и Чарльз Грей [Heilbrun J., Gray Ch., 1993]) в качестве специфических особенностей менеджмента некоммерческих организаций культуры выделяют проблемы измерения и роста производительности труда занятого в них персонала. Для обоснования данных особенностей Баумоль и Боуэн приводят следующий тезис: «никто еще не нашел возможности сократить затраты исполнения 45-минутного квартета Шуберта, равные трем человеко-часам» [Baumol, Bowen, 1966. P. 162, 164].

Однако затраты исполнения 45-минутного квартета Шуберта включают не только время работы музыкантов, на которое указывают американские исследователи, но и трудозатраты обслуживающего, вспомогательного персонала (инженеров, контролеров, уборщиц и т. д.). В отно-

шении исполнителей (музыкантов, актеров, певцов) и творческих работников (художников, писателей, композиторов) вопросы измерения и роста производительности труда лишены смысла. Можно ли оценивать производительность труда художника с точки зрения количества написанных работ, а производительность труда оперного певца — с помощью числа данных концертов. Очевидно, что ценность деятельности исполнителей определяется не количественным результатом, а творческим результатом работы.

Измерение производительности труда вспомогательного персонала, на наш взгляд, не представляет проблемы, и рост производительности труда может быть получен с помощью автоматизации производства, внедрения новых технологий, совершенствования рабочих процессов и т. д. Таким образом, проблема измерения и роста производительности труда в организациях культуры актуальна только для творческих направлений деятельности.

Особенности стимулирования труда. Другой проблемой менеджмента, которую выделяют Баумоль и Боуэн, является проблема материального стимулирования труда в некоммерческих организациях культуры. Сфера культуры, по мнению ученых, отличается невысоким уровнем заработной платы по сравнению с предпринимательскими структурами. По словам Баумоля, «зарботная плата исполнителей не реагирует на общие изменения заработной платы в экономике в коротком периоде и даже в длительном периоде растет более низкими темпами, чем в сфере производства» [Baumol, Bowen, 1966. P. 169]. (Данный эффект принято называть в экономической литературе «Болезнью Баумоля».)

Однако данное утверждение справедливо лишь для вспомогательных видов деятельности, так как размеры оплаты творческого труда могут быть намного выше среднего уровня заработной платы в экономике (выступления известных исполнителей, живопись знаменитых художников и т. д.).

Кроме того, наряду с низким уровнем оплаты вспомогательного труда, в некоммерческих организациях культуры отсутствует ясная карьерная перспектива, сравнимая с той, которая имеет место в предпринимательских структурах. Это, в свою очередь, порождает кадровые проблемы

организаций культуры, проявляющиеся в трудностях найма квалифицированного персонала.

Для вспомогательных видов деятельности в сфере культуры своеобразной компенсацией низкого уровня заработной платы и карьерного роста можно считать более высокую, чем в других отраслях, степень морального удовлетворения от работы. Баумоль и Боуэн называют это «*психологическим доходом*» (*psychic income*). Он формируется под воздействием таких факторов как свобода творчества, реализация личных идей, гибкий график работы, частичная занятость, высокий престиж в обществе и пр. Таким образом, сфера культуры компенсирует низкий уровень заработной платы вспомогательного труда высоким уровнем нематериального дохода.

Специфика финансового менеджмента. В связи с тем, что некоммерческие организации культуры в большинстве случаев имеют высокую долю постоянных расходов в их структуре и ограничены в возможностях экономии на затратах (в силу ограничения роста производительности творческого труда), главным условием их деятельности становится наличие постоянной внешней поддержки. Фандрейзинг в таких случаях не всегда может обеспечить необходимый объем финансирования, поэтому гарантом деятельности некоммерческих организаций культуры, как правило, выступает государство, выделяющее на долгосрочной основе бюджетные субсидии.

Таким образом, некоммерческие организации культуры наряду с общими особенностями менеджмента некоммерческих организаций имеют ряд специфических характеристик. К специфическим особенностям менеджмента некоммерческих организаций культуры относятся проблемы измерения и повышения производительности творческого труда, которые затрудняют оценку конечных результатов деятельности. Отдельно выделяется проблема материального стимулирования вспомогательных видов деятельности, связанная с низким уровнем заработной платы и карьерного роста в сфере культуры и искусства, которая может быть решена за счет различных форм нематериального стимулирования. Большое значение уделяется специфике финансового менеджмента организаций культуры, связанной с ограниченными возможностями экономии затрат и необходимостью привлечения государственных субсидий.

ОПЫТ И ИТОГИ АДМИНИСТРАТИВНЫХ НОВОВВЕДЕНИЙ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ РОССИИ

Располаганность в механизмах управления имела весьма показательные последствия для российской сферы культуры. Опыт менеджмента в ней весьма и весьма поучителен. Весь послереволюционный период прошел под знаком поиска наиболее эффективного управления в сфере культуры, понимаемого как сугубо административное. Основную установку можно выразить следующим образом: все проблемы культуры можно решить за счет совершенствования системы управления ею. При этом само управление фактически сводилось к организационно-административному механизму.

До 1953 г. сфера культуры в нашей стране координировалась Главным управлением по политико-просветительной работе (Главполитпросвет) при Народном комиссариате по просвещению (Наркомпрос), т. е. входила в отрасль народного образования. Это вполне соответствовало задачам советской культурной революции (политическое просвещение и создание внешкольной системы образования). Однако очень скоро стало очевидно, что функции таких учреждений выходят далеко за рамки этих функций и включают в себя организацию отдыха, развитие любительства и т. д. Поэтому еще до войны назрел вопрос о выделении самостоятельной отрасли культуры.

В 1953 г. было создано Министерство культуры СССР и соответствующая административная вертикаль: республиканские Министерства культуры, краевые и областные управления культуры, районные и городские отделы культуры. Однако очень скоро стало ясно, что отрасль культуры — квазиотрасль, поскольку сфера культуры принципиально многоукладна. В ней всегда действовали различные формы собственности и особенно собственность общественных организаций (прежде всего — профсоюзов, имевших мощную сеть учреждений культуры), в других сферах не проявляющаяся столь активно. Согласно административной установке, ведомственная разобщенность сферы культуры однозначно понималась как отрицательное явление, с которым необходимо бороться и которое необходимо изживать.

Именно в этом направлении была ориентирована кампания централизации — создания централизованных клубных и библиотечных систем — прокатившаяся по стране в 1960–1970-е гг. Характерно, что вопросы типа «когда надо, а когда не надо создавать централизованные системы?», «каков оптимальный состав такой системы?» даже не обсуждались. Вся библиотечная сеть и чуть позже — клубная сеть учреждений в стране были централизованы. Для создания централизованной системы было достаточно наличия двух учреждений, даже если между ними было 200 км да и то только по зимнику (реальный случай на севере Коми). Централизованная система работала по единому плану, но отчитывалось каждое учреждение своей формой статотчета, что привело к колоссальному «росту» объемов работы: одно и то же мероприятие показывалось в нескольких

формах отчетности. Но не только эта «липа» стала итогом централизации. Эта кампания так и не решила проблему ведомственной разобщенности: если головной Дом культуры был государственным, то и вся система объявлялась государственной, если — профсоюзным, то и система становилась профсоюзной. Проблема вместо решения загонялась на новый уровень. Это, как и несоответствие планирования и учета, — чрезвычайно характерная черта для уровня культуры советского менеджмента в сфере культуры.

В 1983 г. началась новая эпопея, инспирированная решениями Июньского Пленума ЦК КПСС (история этих решений — сюжет, достойный пера Гоголя). Речь идет о повсеместном создании культурно-спортивных комплексов (КСК). В создании таких комплексов были разумные основания: спорт в своих массовых соревнованиях и других мероприятиях давно тяготел к сфере культуры, а в последней давно уже зияла лакуна оздоровительной работы. Но снова вопросы о необходимости КСК, их оптимальном составе не обсуждались — должны быть повсеместно созданы КСК и точка! И эти КСК были созданы. Где на бумаге, как, например, КСК Дзержинского района Ленинграда, в который входили Государственный Эрмитаж, Государственный Русский музей, Институт культуры, Институт театра, музыки и кинематографии, районная детская библиотека и клубик «Водоканал» — объединение насколько причудливое, настолько же и лишнее смысла. А где-то это было и материализованное единое архитектурное решение, как в совхозе «Агротехника» Тосненского района Ленинградской области, где под одной крышей находятся средняя школа, Дом культуры, библиотека, бассейн, тренировочные залы, зал соревнований и др. Архитекторы за этот проект получили заслуженную премию. Но... Библиотека входит в состав Любаньской ЦБС и работает по ее плану, а Дом культуры входит в состав Тосненской ЦКС и работает по ее плану. Спортивные же сооружения принадлежат двум спортивным обществам. Яркий пример несостоятельности именно менеджментных решений, а не пресловутой «слабой материально-технической базы».

Сфера культуры, сложившаяся в советское время, была широко втянута в идеологическую и политическую деятельность, обеспечивавшую партийное влияние и руководство. Особенно это касается чрезвычайно разветвленной сети клубных учреждений (домов и дворцов культуры, сельских, городских и районных клубов). Наиболее мощную материально-техническую базу среди них имели так называемые профсоюзные учреждения культуры, главной фактической функцией которых было представительство соответствующих предприятий, их партийной, профсоюзной и комсомольской организаций, проведение их мероприятий. Фактически этим же занимались и государственные учреждения культуры, только с большей ориентацией на местные государственные и партийные власти. Деятельность всех этих учреждений не могла осуществляться без своеобразного «спонсорства» и «благотворительности» со стороны промышленных предприятий, общественных ор-

ганизаций. Зачастую такая поддержка осуществлялась по разнарядке, а то и под прямым давлением со стороны партийных органов. Все это сказалось на содержании культурно-просветительной деятельности, нашло воплощение в архитектуре, планировке, интерьерах учреждений культуры. Залы для массовых собраний и заседаний с жестко закрепленными сиденьями, обязательные доски почета, ленинские уголки и т. п. до сих пор делают эти учреждения неуютными, официозными, мало приспособленными для живого творчества, отдыха, проведения полноценного досуга. Однако все это было ярким проявлением и воплощением определенного типа культуры, определенного типа общественных отношений и определенной социальной технологии и социально-культурного менеджмента.

В 1984 г. произошли во многом решающие события. Во-первых, в связи с разработкой Программы развития платных услуг населению было впервые рассчитано, сколько сфера культуры возвращает в госбюджет на рубль бюджетных ассигнований. Результат оказался довольно неожиданным — 78,6 коп. Оказалось, что сфера культуры в значительной степени самоокупаема. А во-вторых, были опубликованы результаты социологических исследований интенсивности общения населения с культурно-просветительными учреждениями. Этот результат оказался не менее ошеломляющим — 1 час 20 мин. в месяц (вместе с платным кинопоказом!). Эти два откровения привели к практическим выводам: задача коммунистического воспитания трудящихся сферой культуры не только не решила и не решает (за час с небольшим), но зато она, как оказывается, довольно активно участвует в формировании бюджета, так, «с паршивой овцы хоть шерсти клок» и... работники культуры получили плановые задания по платным услугам, что привело к деморализации профессиональной среды на несколько лет. Работников культуры особенно не беспокоило, что население давно «проголосовало ногами» (1 час 20 мин. в месяц). Правила игры вполне устраивали многих, готовых играть роль работников идеологического фронта и отвечать за рост пьянства, количество разводов, преступность, за эстетический всеобуч и военно-патриотическое воспитание — лишь бы продолжалась благодать выделения финансовых средств и утверждения в должности. Работник культуры знал, как сделать людей счастливыми, при условии выделения ему на это средств. Если ему не выделяют средств, он не делает людей счастливыми. И тут из той инстанции, из которой исходили финансовые средства, раздался призыв: «Деньги давай!». Но работника культуры не учили делать — «давать» деньги, его учили культурно-просветительной работе, отношению к клубу как педагогической системе и т. п. Но на каждой балансовой комиссии закручивались гайки плановых заданий по платным услугам, и работники культуры стали брать деньги за то, чему были научены — за культпросветработу, за детскую самодеятельность и т. д., внутренне понимая, что происходит нечто противоестественное. Результаты такого административного насаждения коммерческой деятельности были достаточно противоречивы: коммерциализация принципиально некоммерческого, деморализация

одной части профессиональной среды и рыночный ликбез явочным порядком — другой. Если не брать в расчет последний рудиментарный всплеск административных инноваций, выразившийся в молниеносном объединении и очередном разделении сфер культуры и туризма в начале 1990-х, то административный хозрасчет подвел черту административным исканиям. Бюджетный кризис конца 1980-х — начала 1990-х ускорил наступление «момента истины».

Как говорят зарубежные специалисты, в нашей стране был накоплен колоссальный опыт административных управленческих нововведений в сфере культуры. И итог этих нововведений достаточно поучителен для осознания подлинной специфики менеджмента в сфере культуры. «Момент истины» выразился в осознании прозрачных истин. Есть сферы деятельности, где уместны и эффективны исключительно административно-командные методы управления. Это армия и места лишения свободы — сферы абсолютно несвободного времени, когда человек выполняет не свою волю. Отсюда — иерархия должностей, приказная система и т. д. Есть сферы, в которых эффективно отраслевое управление, когда необходима централизация средств, ресурсов и т. д. — например, тяжелое машиностроение, космическая техника и т. п. Есть сферы, где более уместен территориальный акцент — например, жилищно-коммунальное хозяйство. И есть сфера, где исключительно командные методы или отраслевой подход и даже территориальный принцип оказываются несостоятельными. Это сфера культуры, являющаяся сферой свободного времени — когда люди в буквальном смысле слова что хотят, то и делают. Если их не пускают в одно учреждение, они идут в другое, если их гонят оттуда, они идут на кухни, в подвалы, на чердаки, в лес, но будут продолжать делать то, что они хотят делать. Им можно только помогать или мешать.

Культурная жизнь, культурные процессы развиваются сами по себе, слухи о том, что работники сферы культуры оказывают серьезное влияние на их развитие, сильно преувеличены. Сплошь и рядом профессиональная среда вскакивает на подножку уходящего без нее поезда. Так было с авторской песней, с дискотеками, с оздоровительным движением, с видео. Единственное, что они могут, — это помогать или мешать развитию культурной жизни.

Поэтому менеджмент в сфере культуры может заключаться только лишь *в создании организационных и экономических условий саморазвития культурной жизни* — не

больше, но и не меньше. И в этом заключается подлинное содержание специфики менеджмента в сфере культуры.

Как эта специфика может быть соотнесена с уровнем развития современного менеджмента? Или сфера культуры не имеет к этому опыту никакого отношения? Имеет ли она перспективы в связи с состоянием и развитием технологического содержания деловой активности на пороге нового тысячелетия?

1.4. ЭВОЛЮЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Деловая активность, предпринимательство, управленческая деятельность возникли, наверное, одновременно с человеческим обществом. В истории всегда были выдающиеся политические деятели, промышленники, купцы, хозяева, в деятельности которых до сих пор можно находить примеры успешного управления, ведения дел. Поэтому, при желании, историю и бизнеса и менеджмента можно вести с Древнего Египта и античной Греции. Однако, исходя из соображений терминологической ясности, чтобы говорить о менеджменте в современном понимании, а анализ сделать конкретным и обозримым, приходится, хотя и с известной степенью условности, вводить точку отсчета. Таковой для современного профессионального бизнеса является вторая четверть XIX в.

Именно тогда возникли первые фирмы — социальные организации (социальные институты), деятельность которых направлена на реализацию собственно деловой активности под руководством специальных профессионалов — менеджеров. Последние суть специалисты-управленцы, работающие по найму. И менеджер, и предприниматель занимаются, по сути, одним и тем же — бизнесом, содержание и формы их труда фактически одни и те же. Различие — в ответственности: предприниматель отвечает за свои деньги и имущество, менеджер — наемный специалист. Менеджер может быть предпринимателем, а предприниматель — менеджером, но не обязательно.

Профессиональный бизнес как свободная деловая активность, ведущаяся на рынке свободных обменов со второй четверти XIX в., несмотря на относительную историческую

краткость периода, прошел интенсивную и радикальную эволюцию. В этом развитии можно выделить несколько этапов. Основанием для различения этих этапов может служить простой, но ясный и эффективный критерий — факторы, от которых решающим образом зависит успех дела. Меняются факторы успеха — меняется технология эффективного бизнеса, а значит меняются и требования к профессионализму менеджеров и предпринимателей.

До второй половины XIX столетия решающим фактором успеха в бизнесе, фактически, был *доступ к ресурсам*: полезным ископаемым, лесу, хлопку и т. д. Доступ к сырью создавал монопольное преимущество. Иногда даже на первый план выходило месторасположение соответствующего производства. Это не только история Рокфеллеров, Гетти — показателен в этом плане опыт первых российских предпринимателей на Урале, в Донбассе, в Сибири и т. д.

Однако с завершением эпохи колониальных захватов практически все природные ресурсы были так или иначе поделены. И на первый план вышел иной фактор успеха дела — *увеличение полезности товара* при сохранении стоимости затрат на его производство. Этот этап продолжался примерно до начала XX в. На этой стадии, когда рынок еще не был насыщен, а иногда даже и не сформирован, решающим моментом было наличие рыночной идеи товара или услуги и материально-технической возможности реализации этой идеи. Недаром наиболее успешные бизнесмены этого времени — изобретатели-одиночки, сумевшие развернуть соответствующее производство (история некоторых ведущих современных компаний и корпораций восходит к таким фирмам). Ни в маркетинге, ни в интенсивной рекламе необходимости фактически не было.

Следующая — третья — стадия длилась с начала столетия до 1930-х гг. Рынок производителей начал уплотняться, и решающим фактором успеха стала возможность обеспечить *максимальный выход товара при минимальных издержках*. Менеджер должен был прежде всего отлично знать технологию и организовывать в соответствии с нею производство. Центры власти в фирмах сконцентрировались в технических и технологических службах. Рынок же активно поглощал производимое. К этому времени относится ставшая знаменитой фраза Г. Форда-старшего: «Американцу абсолютно все равно, какого цвета автомо-

биль покупать — лишь бы он был черный». И тот, кто подобно самому Форду с его знаменитой моделью «Т», обеспечивал максимальный выпуск черных автомобилей с минимальными издержками, держал в руках колесо Фортуны. Это время менеджеров-технократов, организаторов производства. Нормирование труда, конвейер, научная организация труда (НОТ) — эти компоненты менеджмента являются результатом успешной практики именно того времени. И теория, и практика маркетинга на этом этапе еще не сформировались. Первые службы маркетинга стали появляться только перед Первой мировой войной, да и то либо как службы, обеспечивающие преодоление затоваривания продукцией, либо как службы внешнеэкономической деятельности.

Гром грянул в 1930-е гг. Великий кризис, Великая депрессия и прочие явления этих лет имели хорошо известные экономические, социальные и политические последствия во всем мире. Предложены и хорошо известные объяснения происшедшего. Однако полнота объяснения может быть достигнута только с сугубо менеджментной позиции. Экономических, политических, политико-экономических объяснений феномена 1930-х недостаточно. Экономические кризисы и политические потрясения были и до этого, и после этого. Они будут всегда. Но того, что произошло в 1930-е гг., не будет больше никогда — и это становится ясным только с точки зрения технологии менеджмента. С этой точки зрения, в 1930-е гг. произошел радикальный перелом — мировой бизнес «стукнулся» о ставший плотным рынок. Стало очевидным, что даже если у тебя отличная идея, достаточно средств и ты блестяще наладил производство, ты провалишься, если ты производишь то, что не будет пользоваться спросом, и не стимулируешь этот спрос. Радикальным образом изменился вектор менеджментного мышления и практики, выразившийся в правиле: «*Не продавать то, что производишь, а производить то, что будет продано*». Это была революционная смена вех. Стали возникать маркетинговые службы, занимающиеся изучением спроса, предлагающие соответствующие программы деятельности, организующие сбыт, стимулирование продаж и т. п. В эти службы очень быстро перешли центры власти в фирмах. Технократический менеджмент сменился маркетинговым.

Возникла теория маркетинга, осмысляющая практику эффективного маркетинга. А менеджер, даже отлично знающий технологию, должен был в той или иной степени быть еще и маркетологом. Следует подчеркнуть принципиально важное для целей нашего рассмотрения обстоятельство. Маркетинг — отнюдь не просто одна из функций менеджмента наряду с организацией, планированием, работой с персоналом и т. д. (такое мнение довольно часто представлено в литературе). Маркетинг — это и анализ, и планирование, и организация, и финансовый контроль, и требования к персоналу. Фактически маркетинг — определенная технология менеджмента, подход к менеджменту, если не философия менеджмента и бизнеса в целом. Более того, маркетинг начинается с изучения потребителя, его образа жизни, объема, интенсивности и способов потребления, т. е. конкретного содержания конкретной культуры. А на выходе маркетинговой технологии — фактически программирование объема и характера потребления, образа жизни потребителя, т. е. итоги опять-таки социально-культурного характера. Всерьез и по большому счету маркетинг можно и следует рассматривать как технологию социально-культурного нововведения. Технология эта чрезвычайно интегрирована и эффективна. Недаром в западном мире еще до Второй мировой войны начали возникать общества защиты от агрессивного маркетинга.

Четвертый этап, давший колоссальный рост рыночной экономики, приведший к серьезному отрыву промышленно развитых стран, а некоторые из них — к процветанию, продолжался до конца 1950-х — начала 1960-х гг. К этим годам относится начало пятого этапа, знаменующего следующую радикальную смену вех в технологии менеджмента. На этом этапе тенденции, действовавшие ранее, усилились. Для него характерен *сверхплотный рынок* как производства, так и потребления. Потребитель стал разборчив, привык к определенным маркам, традициям. Поэтому добиться успеха стало возможным только либо предложив совершенно новый товар (на который просто еще не было спроса), либо традиционный товар, но — суперкачества, которого не может сделать никто из конкурентов, либо традиционный товар традиционного качества, но с не имеющей аналогов послепродажной ответственностью (иногда до тридцати лет) или сопутствующими услугами. Очевид-

но, что эта ситуация существенным образом меняет и бизнес, и маркетинг: не столько изучать спрос, сколько своими руками его создавать. Это требует колоссальных затрат на рекламу, стимулирование продаж, на новые разработки, привлечение лучших специалистов, их заинтересованность. Очень многое стало зависеть от наличия команды единомышленников, способных к агрессивному рыночному поведению. Речь идет не столько о личной ответственности или об оптимальном психологическом климате, а именно о личной заинтересованности, пусть даже через конфликты, но добиваться реализации новейших идей с наивысшим качеством.

С конца 1960-х концепция маркетинга стала все более распространяться и на некоммерческую сферу: на образование, науку, культуру, искусство, политику. Менеджмент принял вид *непрерывного (перманентного) нововведения*, даже — веера нововведений. Кто сам не заваривает кашу, кто сам не ищет приключений и не рискует, тот проваливается. Реализация нововведений — рискованный вид бизнеса. Следует помнить и о революции в информационных технологиях и средствах связи, когда информированность конкурентов повысилась на порядки. Слишком многое стало зависеть от персонала и специалистов, их квалификации и мотивации. Именно этим обстоятельством объясняется успех японского менеджмента, который смог наиболее адекватно ответить на этот вызов времени (пожизненный найм, кружки качества, организационная культура и традиции и т. п.) и выработать технологию, резко снижающую риск от возможного внутрифирменного сопротивления нововведениям, более того — заинтересовывающую персонал в этом. Не случайно исследование опыта наиболее успешных американских корпораций показало, что их технология менеджмента оказалась чрезвычайно близка японской. Дело оказалось не в национально-этнических особенностях, а именно в менеджментных технологиях, в которых работа с персоналом выходит на первый план. Их так и называют: «персонал-ориентированные технологии». Помимо прочего, они включают в себя и деятельность по разъяснению целей, задач деятельности фирмы, вовлечение работников в принятие решений, формирование общественного мнения и традиций социально-культурного характера.

Смена ориентиров

Дисциплина	Самодисциплина
Послушание	Доверие
Иерархия	Партнерство
Достижение	Ориентация на потребности
Карьера	Раскрытие потенциала личности
Исполнительность	Творчество
Власть	Баланс интересов
Централизация	Децентрализация

Динамика развития менеджмента оказалась связанной прежде всего с видением и пониманием смены акцентов, смены ориентиров. Эту смену вех можно наглядно представить в виде таблицы (табл. 1).

К современному бизнесу, как необходимое условие его успешности, предъявляется требование *диверсификации*. Моно-бизнес — бизнес с коротким дыханием. Чем в большей степени диверсифицирована деятельность фирмы, тем лучше она держит удары судьбы, тем оперативнее и пластичнее она реагирует на динамику рынка. На первый план выходит не столько то, что именно делает фирма, сколько то, как она действует в различных зонах деловой активности, то, что это именно такая-то фирма, следующая определенным ценностям. В этой ситуации радикально меняется технология работы с персоналом. Главным становится не столько задание системы стимулирования как поощрения и наказания за достигнутые результаты. Решающим фактором оказывается учет мотивации конкретных работников и формирование оптимальных условий развития мотивации, развития чувства сопричастности единому делу, обеспечения осознания и переживания нормативно-ценностного «мы». Именно в персонал-ориентированных технологиях менеджмента кроется один из решающих факторов, объясняющих реальные механизмы и пружины «японского вызова» и «японского чуда».

Пятый этап завершается в наши дни, когда наметились черты следующего этапа. На этой стадии черты, особенности и проблемы предыдущего этапа усилились и распространялись. К ним добавились проблемы экологии, дефицита сырья, квалифицированных кадров, защиты прав

потребителей и персонала. Очень многое стало зависеть от не только «заряженности» фирмы, но и от ее репутации, общественного мнения не только и не столько о товаре, сколько о самой фирме, а, возможно, и о ее руководстве. В наши дни, как никогда, пожалуй, справедливы слова А. С. Пушкина: «И вот общественное мнение! // Пружина чести, наш кумир! // И вот на чем вертится мир!»

Много хороших идей и проектов оказались нереализованными именно в силу внешнего сопротивления их осуществлению. Стало ясно, что современный менеджер должен быть не только технократом, финансистом и маркетологом, и даже культурологом, но и политиком, общественным деятелем, быть готовым к публичному широкому диалогу с обществом. Именно этот период и выдвинул на передний план public relations (PR), до тех пор — один из методов маркетинга, как информационная составляющая стратегии продвижения. Формирование общности интересов с партнерами, государственными структурами, средствами массовой информации, общественными организациями, формирование репутации фирмы в стране и за рубежом, в данной местности, в глазах собственного персонала стали ведущими функциями в содержании труда менеджеров. Более того, за последнее десятилетие PR превратилась в технологию и философию современного менеджмента, придавая ему все более явно выраженный характер социально-культурной технологии. Так же как 1930-е вызвали к жизни маркетинговый подход к менеджменту, так последние годы породили PR-оформленный менеджмент.

Все возрастающую роль в современном бизнесе играют «непотребители» — социальные группы, органы власти, организованная и неорганизованная общественность. Именно они иницируют наиболее важные и перспективные нововведения.

Бизнес все более интегрируется с другими сферами жизни общества: политикой, культурой, наукой, образованием, искусством, спортом. Все большее распространение получили спонсорство и благотворительность, патронаж. Все это не только резко изменило и обогатило своим содержанием технологию менеджмента, придало ему характер социально и культурологически ориентированной деятельности.

Важно, что все эти особенности проявляются на фоне бурного развития современных информационных технологий, информатизации и компьютеризации, мультимедиа, освоения возможностей Интернета, без которого немислимы уже современная реклама, PR, другие бизнес-технологии. Интенсивно проникают эти технологии и в сферу культуры, открывая перед нею совершенно новые горизонты развития.

Современный рынок все более явно *глобализируется*. Начинается тотальная конкуренция всех со всеми. На первый план выходит способность занять свое *уникальное место* в сети глобальных рыночных связей. А это возможно только при условии привлечения внимания к своему бизнесу, достижения известности любыми средствами. В этом плане современный бизнес, как, впрочем, и политика, все более сближаются по своей технологии с шоу-бизнесом и социально-культурной деятельностью в целом. В своем технологическом содержании современный менеджмент окончательно приобрел черты и формы *технологии социально-культурной деятельности*.

Существуют четыре основные модели отношения бизнеса к социальной среде.

1. Манипулятивная модель — манипуляция общественным мнением, его односторонняя обработка для достижения коммерческих целей фирмы. На ранних стадиях формирования рыночной экономики такая трактовка PR, фактически, неизбежна, что убедительно подтверждает практика современного российского бизнеса с его «заказухой», компроматом и прочими спецоперациями. Однако, по мере вызревания рыночных отношений, стабилизации экономики, социально-политической жизни все более отчетливо проявляются не только ущербность и недальновидность такого подхода, но и его непосредственная опасность для долговременных интересов и целей фирмы.

2. Модель информирования. Этой модели характерен переход от пропагандистско-рекламного воздействия к информированию общественности в целях разъяснения намерений и возможностей фирмы для того, чтобы социальная среда фирмы правильно понимала и адекватно реагировала на действия фирмы, положительно относилась к ней и поддерживала ее.

3. Модель взаимопонимания. В этом случае речь уже идет не только о стремлении быть правильно понятыми, но и понять других, их интересы.

4. Модель социального партнерства. Наиболее зрелая модель, ориентированная на изучение, анализ и осмысление общественного мнения и социальной среды в целом, установление взаимно-ответственных партнерских отношений, как с рыночной, так и социальной средой фирмы: органами власти, СМИ, общественными организациями, неорганизованной общественностью, собственным персоналом.

«Общность интересов важнее разговоров о дружбе» — это правило может быть распространено на весь современный бизнес. Необходимость повышенного внимания к социальной среде, репутации фирмы — откровение последних десятилетий. Инновационный характер современного менеджмента, представляющего перманентным нововведением, порождает необходимость управления сопротивлением этим непрерывно идущим нововведениям — сопротивлением как внутрифирменным, так и сопротивлением внешней социальной среды фирмы. Очевидно, что возможности менеджеров фирмы по такому управлению сопротивлением весьма ограничены. Оно не может осуществляться административно (социальная среда вне компетенции администрации фирмы), столь же ограничены и экономические рычаги. Однако фирма может пытаться создавать благоприятные условия для реализации и продвижения своих проектов, программ и других нововведений с помощью социальных инвестиций и развития социального партнерства.

Этим целям служат, например, спонсорство и благотворительность, основанные на двух принципах развитого и зрелого бизнеса: партнерства и ответственности. Доверие к бизнесу падает, когда он увлекается исключительно ростом прибылей, уклоняется от участия в решении важных социальных проблем, проявляет безответственность, дает меньше, чем обещает и т. д. Социальная стабильность или социальные конфликты, как следствие — политическая стабильность или потрясения, — предмет выбора делового мира, может быть в большей степени, чем рядовых граждан.

Одна из важнейших причин враждебности общественно-го мнения по отношению к бизнесу — в беспомощности и отсутствии возможности на что-то повлиять, демонстративная

бесконтрольность и безнаказанность. В российских условиях это обстоятельство усугубляется отсутствием реальных традиций и практики демократии, правового государства и гражданского общества. Большинство фирм стремится любой ценой добиться роста доходов, рассматривая потребителя не как партнера, а как средство достижения целей, как объект откровенной эксплуатации. Неудивительно поэтому и ответная реакция общественного мнения о российском бизнесе и бизнесменах. Чтобы бизнесу доверяли, он должен быть социально ответственным и доказывать это делом. Более того, доверие вызывает только тот, кто открыт и искренен, чье поведение предсказуемо, кто считается с мнением о нем окружающих. Бизнес, и современный в особенности, есть, прежде всего, бизнес на репутации. Урон, нанесенный репутации фирмы, в отличие от материального ущерба зачастую невосполним. С этой точки зрения, спонсорство и особенно благотворительность могут трактоваться как практическая культура и философия нравственности современного бизнеса.

Все эти особенности современного менеджмента, которые, как показало проведенное рассмотрение, являются закономерным выражением действия внутренних тенденций развития самого менеджмента, заметно сближают его со сферой культуры и социально-культурной сферой в целом.

1.5. МАССОВАЯ КУЛЬТУРА И БИЗНЕС

Говоря об эволюции современного менеджмента и возрастании в нем факторов культуры и коммуникации, нельзя пройти мимо массовой культуры, выступающей способом организации жизни современного общества, глубоко интегрированной с деловой активностью, политической жизнью, средствами массовой информации.

МАССОВАЯ КУЛЬТУРА КАК РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ГУМАНИЗМА

Массовая культура — закономерный этап развития цивилизации, связанный с персонологическими установками иудео-христианского мировоззрения, реализованными европейской цивилизацией посредством развития рыночной экономики, индустриализации, подкрепленной НТП, развитием СМИ и информационных технологий, ур-

банизации и демократизации политической жизни. Массовая культура парадоксальным образом реализовала проект Просвещения и его гуманистический лозунг «Все на благо человека, все во имя человека!» Перефразируя известный советский анекдот, можно добавить: «И мы знаем этого человека». Это каждый из нас. Рыночная экономика и массовая культура буквально воплотили в жизнь гуманистическую программу в механизме «всевозрастающего удовлетворения всевозрастающих потребностей». Кстати, именно так формулировался «основной закон социализма» в программных документах КПСС.

Массовое общество и массовая культура потому и совершили столь успешную экспансию, несмотря на очевидные издержки и гневные проклятья со стороны «гуманистов» и прочих «демократов», что являются реализацией и проявлением эволюции и диверсификации долгой исторической культурной и нравственной традиции. Массовая культура и массовое сознание лишь явили наиболее полную и развернутую форму этой установки. Они — продукт достаточно длительной социальной «дрессуры» на основе гуманистических идеалов вроде «человек — венец природы», «неотчуждаемые права человека» и т. п. Реализация программы дала неожиданный и ошеломляющий результат. Ориентацию на труд (духовный, интеллектуальный, физический), напряжение, заботу, созидание и эквивалентный (справедливый) обмен сменила ориентация на дары, карнавалы, организованный другими праздник жизни. Совершился переход от личности, ориентированной «изнутри», к типу личности, ориентированной «извне». Возникла и утвердилась нетерпеливая посредственность, безапелляционно притязующая на все блага мира. Казавшаяся ранее безусловно ценностно значимой установка «все для человека» и многовековая работа и борьба, сопровождавшиеся немалыми жертвами, привели к возникновению множющейся массы людей, желающих только одного — чтобы их кормили, поили и всячески ублажали.

МАССОВАЯ КУЛЬТУРА

- закономерный этап развития цивилизации, связанный с формированием массового общества на основе рыночной экономики, индустриализации, городского образа жизни, демократизации и развития СМИ;
- реализация проекта гуманизма Просвещения («Все на благо человека, все во имя человека!», «человек — мера всех вещей»);

- унифицирует социальные, экономические, межличностные отношения на основе маркетинга;
- превращает иерархию ценностей в секторы рыночного спроса («уплощение» ценностной вертикали);
- мифологизирует сознание и реальные процессы (артефакты МК = социальные мифы = «индустрия грез», «общество спектакля», культура «симулякров»).

МАРКЕТИЗАЦИЯ ЦЕННОСТЕЙ

Ценностный комплекс массовой культуры образован радикально иначе, чем культуры традиционной, ищущей трансцендентного ценностного обоснования реальности в неких сакральных (священных, потусторонних) ценностях. Ценности массовой культуры, реализуемые в ее артефактах (продуктах), выражают представления о жизненном комфорте, социальной стабильности и личностном успехе. Они адресованы всем и каждому. Поэтому смыслом массовой культуры, принципом ее ценностной координации является глубокая маркетингизация — не столько удовлетворения, сколько формирование потребностей, для удовлетворения которых предназначены продукты масскульта. Все, что возникает, существует, задумывается в массовом обществе, должно пользоваться спросом на рынке. Широко распространено мнение, что главное в современном обществе с его рыночной экономикой — деньги, стремление к выгоде, предпринимательской прибыли. Это мнение поверхностное. Массовое общество это общество, в котором все делается «на потребу». Поэтому смыслом массовой культуры является глубокая маркетингизация — формирование потребностей, для удовлетворения которых предназначены продукты масскульта. Только в этом случае оно может быть оценено во «всеобщем эквиваленте» и продано. Деньги, прибыль выходят на сцену только после того, как выявился спрос.

ЦЕННОСТИ МАССОВОЙ КУЛЬТУРЫ

- личное счастье как жизненный успех и комфорт;
- любовь, семья, здоровье, достаток;
- эффективность производства, трансляции и потребления: социальная коммуникация, возможности максимального тиражирования и диверсификации;
- «уплощение» ценностной вертикали (маркетингизация), превращение ценностей в рубрикаторы потребительского рынка;
- ценностной релятивизм и вседоступность;
- потребительство и безответственность;
- инфантилизм, «фемининность».

Ergo:

Необходимость системы защиты от «игры на понижение»:

- гражданское общество;
- полноценная элита;
- внятная культурная политика

В условиях маркетингизации культуры меняется не столько содержание ценностей, сколько само их функционирование. Раньше на их возвращение и утверждение тратились усилия поколений творцов, поэтов, художников, мыслителей. Постепенность создания и вхождения в жизнь делали ценности устойчивыми и универсальными регуляторами социальной жизни. Сегодня они зависят от платежеспособности заказа. Отныне ценности не вырабатываются внутри социума, а внедряются в него. Сегодня может почитаться толерантность, завтра — религиозная нетерпимость, а послезавтра — индивидуалистический гедонизм. И соответственно, будут пропагандироваться различные имиджевые фигуры, символы. Сегодня — одни, завтра — другие, послезавтра — третьи. Слава создается манипулятивно, с помощью СМИ и за деньги.

В соответствии с требованиями маркетингизации продукты массовой культуры должны быть быстро производимыми, быть доступными без чрезмерных усилий, достаточно престижными и быстро, без проблем, потребляться. А однажды потребленный товар уже ценностью не обладает. Прочитанный детектив или комикс обычно выбрасывается, прослушанные диски быстро сменяются новыми. Прошлогодний шлягер — устарел и должен смениться новым. Оскароносный блокбастер — новым обладателем суперпремий. Массовый потребитель как ненасытный кукушонок требует новой и новой «свежей» «духовной» пищи, новизна которой весьма относительна.

Этот фактор модности и престижности способен превратить простые предметы ширпотреба чуть ли не в духовные символы. Черные очки, «как у З. Цибульского», водолазка, «как у Путина/Ходорковского» становятся не только модными вещами, но и репрезентируют жизненную позицию. Хотите выглядеть обольстительной женщиной, «сексапильной» или хотя бы «своей» для важного для вас круга людей или даже просто для «него» — следует одеваться, причешиваться, выглядеть и вести себя так, как соответствующего типа женщины в кино, в телерекламе, на снимке

в журнале. Эти женщины потому и называются моделями, что задают узнаваемые типы и образцы.

Массовая культура задает матрицу материального мира и поведения в нем. В предлагаемых ею артефактах заложены не только практический утилитарный потребительский смысл. Эти предметы, обладая ценностью сами по себе, служат также средствами достижения других ценностей, связанных с амбициями, престижами, идеалами и надеждами.

Например, речь идет не просто о здоровье, а о вечной молодости, обладающей в современном масскульте самоценностью. Сама же молодость, в свою очередь, символизирует некий ценностный комплекс, самоценностных компонентов, таких как свежесть чувств, жизненная энергия, отвага, мобильность, готовность к риску, «бархатистая кожа», которой «ты достойна». А в первую очередь, — готовность принимать перемены, «упоевание новизной». Поэтому что этот поток производства-потребления масскульты должен действовать бесперебойно и непрерывно.

Таким образом, массовая культура — культура торжества маркетинга. В этой связи нельзя не признать, что от этого серьезно страдают творчество в науке, искусстве и творцы — создатели подлинно новых артефактов культуры. Массовая культура изменила саму природу творчества. Многие стали чрезвычайно доступны. Фото- и видеокамеры автоматически ставят фокус и экспозицию. Компьютерные программы позволяют создавать любой дизайн и любые образы, писать музыку, макетировать книги. В домашних условиях можно создавать анимацию, записывать компакт-диски, издавать книги. Сегодня некоторые музыканты могут принести готовую фонограмму, но не умеют записать музыку на нотных линейках.

С одной стороны, можно только радоваться такому общению масс к возможностям самопроявления, с другой — искусство явно утрачивает одно из своих фундаментальных качеств — мастерство, которого достигали годами, передавали из поколения в поколение. Художники создавали уникальные произведения, штучный товар, которому можно было подражать и расти, подражая. Маркетинг и делает ставку на мастерство, то не автора, а промоутера, продюсера, сумевшего раскрутить конкретный бренд. В некоторых видах творчества роль мастерства

сохранилась: так, в архитектуре, балете, опере, спорте, цирке без освоения определенного уровня мастерства делать ничего. Литература, музыка, живопись, кинематограф в этой ситуации оказались более уязвимыми перед наплывом дилетантов, графоманов.

Качество товара менее важно, чем качество его рекламы — важен результат, измеряемый объемами продаж и полученной прибылью. В 1991 году молодой английский художник А. Херст за 6000 фунтов купил большую акулу, замариновал ее и, дав «произведению» название «Мысль о смерти, кажущаяся недостижимой», продал рекламному агентству Саачи за 50 000 фунтов. Агентство развернуло кампанию продвижения нового направления в искусстве, в результате чего появились маринованный теленок, потом свинья и т. п. В 2005 году маринованная акула была продана Музеем современного искусства в Нью-Йорке за \$14000000, а все Соединенное Королевство вздыхало по уплывающему за океан шедевру британского искусства.

В 2004 году «Daily Telegraph» провела опрос 500 художников, критиков, искусствоведов, галеристов с целью определить 500 шедевров изобразительного искусства XX столетия. По результатам опроса «Авиньонские девушки» П. Пикассо заняли второе место — между занявшей третье место «Мэрилин Монро» Э. Уорхола и «Фонтаном» М. Дюшана, вышедшим на первую позицию. Стоит напомнить, что «Мэрилин Монро» — аляповато раскрашенный фотопортрет кинозвезды, а «Фонтан» — стандартный фаянсовый писсуар, эпатажно выставленный «автором» на художественной выставке в 1917 году. Современное художественное творчество строится не столько на культурных ассоциациях, сколько «новизне» и «оригинальности» любой ценой, на ерничестве по поводу культурной традиции, на ее отрицании и осмеивании, на «прикольности».

Маркетинг — суть унификация социальных, экономических, межличностных отношений на основе рыночного спроса и рыночной цены. В массовой культуре товарно-денежные отношения втягивают в себя не только экономику, но и культуру в целом, включая научное и художественное творчество. Практически все артефакты культуры становятся товаром, а деньги буквально становятся «всеобщим эквивалентом».

Глубокая и всеохватывающая маркетизация всех сторон социальной жизни и породила массовую культуру с ее превращением иерархии трансцендентных ценностей в секторы рыночной экономики. Ценности фактически выступают в качестве рубрикаторов сегментирования рынка, информационного потока и информационного пространства — полочки, на которых лежат соответствующие продукты масскульта: «про любовь»; «про знания» (всевозможные словари, энциклопедии и справочники); «про истину», «про веру», «про добро» (всевозможные пособия и указания «как стать счастливой», «как добиться успеха», «как стать богатым»). Именно утрата вертикали, «уплощение» ценностной структуры культуры и порождает не только « мозаичность » современной культуры, но и приписываемую постмодернизму культуру « означающих без означаемых ».

Массовую культуру отличает «брендовый» способ организации ценностно-смыслового ее содержания, порождения и трансляции ее артефактов. В этом случае на первый план выходят факторы, обеспечивающие эффективность производства, трансляции и реализации (потребления): социальная коммуникация, возможности максимального тиражирования и диверсификации артефактов массовой культуры.

Массовая культура — едва ли не первая в истории человечества культурная формация, лишенная трансцендентного измерения. Она совершенно не интересуется нематериальным, потусторонним бытием, иным его планом. Если что-то сверхъестественное и фигурирует в ней, то, в-первых, описывается конкретно и буквально, подобно описанию потребительских качеств товара, а во-вторых, это сверхъестественное подчинено вполне земным целям и используется в решении самых что ни на есть земных потребностей.

Ценности массовой культуры — ценности реального жизненного обустройства, комфортной, удобной жизни. Они пришли на смену «онтологическим монолитам» традиционной культуры. В ситуации массовой культуры они существуют «параллельно, не исключая друг друга и никак вообще не конкурируя. Более того, традиционные национально-этнические культуры и даже культуры прошлого получают возможности сохранения намного лучшие, чем в условиях своего возникновения. Но ни одна из них уже

не обладает статусом главной, определяющей все остальные, выстраивающей их «под себя» по ранжиру.

Замена идеалов стандартами и модой формирует упрощенное, вульгаризированное восприятие действительности. Активизация потребительского спроса предполагает событие, провоцирующее этот спрос, вызывающее интерес, желание. Этот эффект обеспечивается связью события с известными людьми (престиж, мода), эпатажем, либидозной привлекательностью (Эрос) или экзистенциальными угрозами (Танатос). Массовая культура растворяет человека в стихиях бессознательного. Более того, она выводит на первый план две главные силы этой стихии — Эрос (жизнеутверждающая сексуальность) и Танатос (разрушительный инстинкт смерти). Человеку массы свойственны эротическая завороченность смертью, сексуально-деструктивные всплески агрессии, а массовой культуре — агрессивная жестокость, насилие, порнография, хоррор. А поскольку и сексуальность, и разрушающая агрессия выражают, в конечном счете, одно и то же — инстинкт торжествующего обладания, власти, то массовая культура оказывается выпущенным на волю демоном власти во всевозможных его проявлениях.

В результате артефакт массовой культуры выступает как социальный миф и как товарный бренд одновременно. Современный бренд это «обещание обеспечить желаемое переживание». Это означает, что потребителю в наши дни продается не товар, а чаяния, надежды и стремления самого потребителя, его мечты, его представления о «себе самом, каким бы я хотел быть».

Продукт массовой культуры должен, с одной стороны, обладать некими уникальными, неповторимыми свойствами, позволяющими его легко идентифицировать, выделить среди других, а с другой — такими характеристиками, которые позволяли бы его легко тиражировать в массовом количестве экземпляров и вариаций. Кроме того, он должен будить воображение, чтобы потребитель не просто заинтересовался, а быстро и по возможности полностью погрузился в воображаемый мир. Он должен вызывать интенсивные и немедленные переживания, а поскольку большая часть продуктов масскульта распространяются на коммерческой основе, то это должны быть стимулы, соответствующие устоявшейся структуре воображения,

интересов и установок массового потребителя. В современном бизнесе добиться успеха можно, не только и не столько изучая спрос, сколько своими руками его создавая. В условиях сверхплотных рынков чисто рыночные ресурсы конкуренции уже исчерпаны, конкуренция выдавливается из рыночной среды в более широкие социальные контексты, и на первый план выходят вне рыночные ее факторы. тем самым, маркетинговая технология менеджмента перешагнула границы собственно рынка, распространилась на социальную среду бизнеса в целом.

УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ АРТЕФАКТОВ МАССОВОЙ КУЛЬТУРЫ

- Активизация потребительского спроса = Событие — «камень в болото» — провоцирующее спрос, вызывающее интерес, желание.
- Связь события с известными людьми (престиж, мода), эпатаж, либидозная привлекательность (Эрос) или экзистенциальные угрозы (Танатос).
- Возможности сериальной диверсификации артефакта, его репродуцирования в различных формах, перманентного воспроизводства.

Ergo:

артефакты МК = социальные мифы = бренды

Дальнейшее продвижение артефакта массовой культуры зависит от возможностей его сериальной диверсификации, репродуцирования в различных формах, перманент-

Базовые ценности масскульты	Песня (народная и эстрадная «попса»)	Литература	
Чувственные переживания, «сантиментальность»	«Стонь» о любви	Сентиментальный, женский роман	
Сила, власть, насилие	Разбойничья, блатная, рок	Криминальный роман	
Секс	Похабная частушка, эротический дизайн	Эротика, порнография	
Идентичность	Гимны, марши, патриотическая песня	Исторический роман	
Знание, интеллект	—	Детектив	
Поражение, несостоятельность отклонения от нормы	Эстрадный юмор	Юмор, сатира	

ного воспроизводства. Каждый конкретный предмет массовой культуры бытийствует странным образом с точки зрения традиционной культуры. Он не может собраться в какой-то одной точке, но рассеян на множество сегментов, каждый из которых отсылает ко всему «полю», которое, в свою очередь, также не способно выстроить некоторый устойчивый фундамент реальности. Так что если снимается телесериал, к примеру «Мастер и Маргарита», то к нему полагается не только переиздание знаменитого романа, но и продвижение крема для тела «Азazelло», мыла «Понтий Пилат», линии модной одежды «Маргарита» и т. п.

В ценностной организации массовой культуры, с учетом ее «горизонтальности», «плоскостности», систематизация может строиться как рубрикация, классификация, сегментирование по зонам (сферам) соответствующих потребительских рынков товаров и услуг (табл. 2).

При обращении к фактуре массового искусства в глаза бросаются две основные темы, два сюжета, реализуемые в разном художественном материале. Первый — рассказы об успехе (success stories), истории удачи, счастливого вознесения к славе, деньгам, любви. Типологической в этом плане является история Скарлетт О'Хара из романа и бесконечных кино-теле-версий «Унесенных ветром». Вторая

Таблица 2

	Кино, театр	СМИ	Туризм
	Мелодрама	Женские журналы, программы, сериалы, «мыльные оперы», реалити-шоу	Массовый туризм
	Боевик, цирк	Спорт, экстрим, бои	Экстремальный, спортивный туризм
	Эротика, порнография	Эротика, порнография	Секс-туризм
	Костюмированные постановки	Новости, пропаганда, «белые пятна» истории	Культуральный туризм
	Детектив	Конкурсы, игры, просветительские издания, программы	Образовательный туризм
	Комедия	Юмористические издания, программы	Развлекательная часть программы

центральная тема — успешное изобличение живущих не по закону, неправильно и последующего их нравственного, финансового и физического краха. Эта тема мощно представлена детективами, вестернами, боевиками, другими жанрами «благородного насилия». Рядом с «плохими ребятами», иногда обаятельными, но всегда оказывающимися несостоятельными перед торжествующим законом, фигурируют «хорошие парни», воплощающие справедливость и закон.

Изобличение и расправа с живущими не по закону происходят с такой же невероятной фатальной неизбежностью, с какой успех, вопреки всему, сваливается на героев первых историй. Общая направленность обеих тематических линий более чем очевидна. Речь идет о подтверждении веры в справедливость существующего мира, гарантирующего не только равные возможности, но и справедливость воздаяния. Все ценностное содержание массовой культуры коренится в «этом мире», не выходит за горизонты доступной реальности.

Успех, успешность, лидерство (качества, рейтинга, объемов продаж, суммы затрат — не важно) пронизывает в массовой культуре все и вся. Успешность — залог востребованности, продаваемости. Она вызывает интерес. Поэтому бренду (мифу) надо быть не только особенным, единственным в своем роде, но и легко узнаваемым. В галерейном деле главная проблема отношений между художником и галерейщиком состоит в том, что если художнику, который заинтересован в освоении разных стилей, хочется себя попробовать в разных манерах и материалах, то галерейщику, для того чтобы художник «продавался», надо чтобы он сделал оглушительно много чего-то одного. Вот тогда возникнет бренд, произведения художника станут узнаваемыми потребителем, как типичные «Пикассо», «Глазунов» или «Церетели».

Из этого, помимо прочего, следует уязвимость огульных обвинений массовой культуры в низкопробности и «порче вкусов народных масс». Ее главная функция — социализация личности довольно искусственного общества, причем в условиях фактической атомизации (дизинтегрированности) этого общества. Массовая культура призвана обеспечить принятие личностью общества «равных возможностей», в котором даже проявления революционности оказываются одним из секторов единого рынка услуг.

Более того, всякое отклонение от ценностных нормативов массовой культуры с этих позиций может рассматриваться как проявление невротизма или более тяжелой патологии и нуждается в корректировке. Массовой культуре нужны только конформисты. Однако хотя социальность и конформизм в ней практически отождествляются, в массовой культуре, в силу ее всеядности и мультикультуральности, выделяются специальные рыночные гетто для проявления (и удовлетворения) агрессивности и даже насилия: спорт, молодежный рок, экстремальный туризм. Тем самым они все равно, в конечном счете, поглощаются масскультом.

Сплошь и рядом продукция массовой культуры служит средством отвлечения от действительности, блокирования интеллекта, замены всего проблемного — занимательным. Именно поэтому их объединяют сверх-ценности успеха и гедонизма (удовольствия, «кайфа»). Отсюда столь значительное место индустрии развлечений и развлекательных программ в СМИ. Их разнообразие, броская пестрота на деле оказывается воспроизводством одних и тех же стандартов массовой культуры. Массовая культура направлена на создание такого положения дел, при котором потребитель постоянно узнавал бы то, что он уже знает, и видел бы в очередных артефактах масскульта доказательство извечной стабильности известных ему ценностей. Она причудливо заставляет множество людей смотреть на все разнообразие и сложность современного мира через неподвижную призму-витраж ее ценностей.

В общем виде структура массовой культуры включает в себя следующие ценности:

1. Сверх-ценности маркетинга:

- сверх-ценности формы: событийность (привлечение внимания, publicity, эпатаж); возможность тиражирования и распространения; серийность; диверсификация;
- сверх-ценности содержания (предмета): «на потребу», «для человека»; личный успех; удовольствие.

2. Базовые ценности масскульта, рубрицируемые по видам и жанрам: чувственные переживания; сексуальность; власть (сила); интеллектуальная исключительность; идентичность; несостоятельность отклонений.

3. Специфические ценности национально-этнических культур: уникальность и неповторимость культурной идентичности; потенциал общечеловечности.

4. Ролевые ценности (признание в группах: профессиональных, возрастных, гендерных и др.)

5. Экзистенциальные ценности: добро; жизнь; любовь; вера.

Не стоит забывать, что речь идет не о вертикальной, а о горизонтальной организации ценностной структуры, когда ценности играют роль рубрикатора-классификатора, «лейблы» подачи соответствующего товара массовой культуры.

Синхрония этого ценностно-смыслового комплекса выражает соотношение ценностей в воплощении артефакта массовой культуры в его дизайне, «упаковке». Получается артефакт «маскультовский» по содержанию и «национальный» по форме. Диахрония — прорастание личностной идентичности до уровня «массовой культуры». Но ценностные критерии в обоих случаях — синхронии и диахронии — действуют одни и те же.

Всю эту систему пронизывает главное — маркетингизация — наличие потребительской ценности. То, что не востребовано, существовать не может, в том числе и национально-уникальное.

Массовая культура и ее артефакты — очень целостная и хорошо интегрированная система, способная к перманентному самовоспроизводству. Это самовоспроизводящаяся массовая персонология, или персонологичная масса.

Массовая культура стала временем второго рождения мифа, возврата к мифологическому мышлению. Но это мифы, которые не рождаются стихийно, а проектируются и сознательно продвигаются. Современный миф намеренно создается с целью не познания, а трансформации реальности. Поэтому говорить следует не столько о втором рождении мифа, сколько о создании нового типа мифологии, в котором используется лишь традиционный механизм, но подменяются цели и функции. В современной рекламе «мир твоей свободы» это «мобильные телесистемы», а «достоинство и престиж» — всего лишь женские колготки. И наоборот: электробритва — «прорыв в новое измерение», шоколадный батончик — «символ независимости»... Массовая культура функционалистична и инструментальна. Она всячески педалирует самооценку желаний и потакает самым различным желанием, выступая своеобразной «машиной желаний». При этом масскульт, весьма технологично насыщая, не удовлетворяет. Суля рай и блажен-

ство, он не дарует покоя удовлетворения. Он привлекает, завораживает, обещает или соблазняет, но всегда обманывает, «кидает».

Эта атака на «аксиологические и онтологические монолиты» европейской культуры, на их демонтаж началась не в наше время. Научное познание, искусство, идеология подвергались испытаниям на протяжении всего Нового времени. Но только в XX столетии кризис проекта рационализма Просвещения стал очевидным.

Первым, пожалуй, рухнуло искусство, горячая лихорадка которого накануне и во время I мировой войны в конечном итоге разрядилась полным распадом образности (абстракционизм, сюрреализм, концептуализм, активизм — ряд довольно убедительный). После II Мировой войны в быстрой смене вступила методология науки. Наука, еще в 50-е годы казавшаяся незыблемым оплотом достоверного знания, на которое возлагались все надежды и чаяния казавшегося беспредельным прогрессивного развития человечества, превратилась в одну из нормативно-ценностных систем культуры, и ее претензии на обладание истинной обыденным сознанием были поставлены под сомнение. А само знание, наряду с мнениями, верой, мифом, признано не являющимся приоритетным средством социализации, вариативным и ситуационным.

МАССОВАЯ КУЛЬТУРА И ГЛОБАЛИЗАЦИЯ: УГРОЗА ИЛИ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ?

Массовая культура обладает исключительной способностью к репродуцированию всей системы. В отсутствие единой и сквозной, фундаментальной и вертикальной иерархии, упирающейся в трансцендентные основания — «истоки истоков», массовая культура налаживает стабильное и безопасное, весьма комфортное существование для подавляющего большинства членов сообщества.

СОЦИАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ МАССОВОЙ КУЛЬТУРЫ

- социализация личности в условиях индустриальной и постиндустриальной цивилизаций;
- выработка общего ценностно-смыслового восприятия реальности;
- аккумуляция и тиражирование знаний, создание новых возможностей самореализации;
- стандартизация интересов и потребностей населения;
- оправдание реальности на основе ее мифологизации и симуляции;

- обеспечение стабильного и комфортного существования;
- сглаживание и «канализация» деструктивных тенденций;
- регуляция психического и нравственного состояния общества, снятие стресса, личностного выбора и социальной ответственности;
- эффективное манипулирование общественным сознанием и личностью;
- маркетизация практически всех интересов и потребностей, создание предпосылок консюмеризма и эффективного маркетинга непрерывного массового потребления (МК как «машина желаний и соблазна»).

Ergo:

МК = эффективный механизм консолидации общества

Фактически заменяя государственные институты, массовая культура выступает манипулятором-регулятором психического и нравственного состояния общества. Уже сегодня массовая культура представляет собой сформировавшуюся законченную и самодостаточную систему. Возмущение, которое подчас вызывает ее продукция, не мешает ей развиваться в поликультурном пространстве современности, практически полностью освоенном ею. Более того, сами первоначально эпатажные продукты масскульта оказываются пробными шарами, пилотами развития и трансформации цивилизации.

Именно массовая культура обеспечивает консолидацию и стабильность современного общества. Она оказывается не только проявителем деструктивных тенденций, которые обрели угрожающий характер на стадии «Заката Европы», но механизмом защиты от них. Разумеется, «приходится жертвовать реальностью, транспонировать всю культурную наличность в спасительное поле чистых фикций и таким образом выстраивать барьеры перед натиском разбушевавшейся массы, уже не сдерживаемой ни Богом, ни Чертом. Симуляция, свойственная масскульту, в этом смысле — мера вынужденная и неизбежная, хотя и закономерная в череде эволюционного движения. В этом смысле — и только в нем — совершенно справедливо считать масскульт показателем «вырождения» и «деградации», «детерминативом тотального декаданса новоевропейской культурной стратегии». Возникая в традиционном обществе или проникая в него массовая культура начинает постепенный подъем по пирамиде ценностей, фактически, редуцируя их к первичным» (А. Мэслоу).

Если в обществе сложились социальные институты, закрепляющие иерархию ценностей, то экспансия по вер-

тикали, или «игра на понижение», осуществляемая массовой культурой не опасна: форма, каркас ориентиров социализации сохраняется, а масскульт только поставяет массовые и качественные продукты материального и духовного потребления.

Опасности подстерегают, когда в обществе отсутствуют такие институты и отсутствует элита — тренд, задающий ориентиры, подтягивающий массу. В случае же омасовлении самой элиты, прихода в нее людей с массовым сознанием (или «пиарящих» под таких), запускается механизм «игры на понижение», усиливающий, а не гасящий главную тенденцию. Общество деградирует в усиливающемся популизме. Собственно популизм — это и есть массовое сознание в политике, работающее на упрощение и понижение идей и ценностей.

Хотя из ее природной особенности — потакать человеческим слабостям — следует основная тенденция «игры на понижение», сама по себе массовая культура амбивалентна. Поэтому в обществе должны существовать фильтры и механизмы противодействия, сдерживания этих негативных тенденций. В цивилизованном обществе имеют право на демонстрацию и защиту самые различные позиции и интересы, если они не разрушительны для самого общества. Именно наличие таких сдержек и фильтров способствовало оформлению системы ценностей, свойственной массовой культуре США и западного общества в целом с доминированием семейных ценностей, личного счастья и жизненного успеха как воздаяния за честный труд и т. п. Если такие социальные сдержки отсутствуют, то происходит то, что случилось после I Мировой войны с Германией и Россией, в которых социальные скрепы были распатаны, а то и сметены. Получившиеся в результате дисперсные общества оказались бессильными перед напором массы. Сталинский тоталитаризм и опыт нацистской Германии вскрыли откровенно манипулятивный характер идеологий, апеллировавших к традиционным европейским ценностям разумного и справедливого социального обустройства. Марксизм и ницшеанство оказались великими искушениями цивилизации, а попытки взять их в качестве основы практических преобразований обернулись чудовищным насилием. В результате крайним оказались опять же просвещение и рациональность.

Европейские страны, например, до конца 1970-х годов активно противостояли натиску «американской» массовой культуры и массового искусства. Так, во Франции для защиты национального кинематографа, литературы, языка в конце 1960-х были приняты соответствующие решения. В Великобритании были приняты меры по экономическому спасению национального кинематографа от полного его подчинения американским кинофирмам. Раздаются голоса об опасности американской культуры для всего человечества. В современной России часто подчеркивается, что якобы все сферы духовно-художественной и эстетической жизни отданы во власть массовой культуры и искусства американского типа, что особую опасность для формирования молодых поколений россиян представляют стремительно развивающиеся по американским образцам рекламная массовая культура и телевизионный шоу-бизнес, формирующий у молодежи ценностные установки американского типа — оценки человека не по его делам и творческим достижениям, а по счету в банке. Сегодня нет телешоу, рекламы, которые бы не проповедывали возможность случайного обогащения, выигрыша. В таких оценках, при всей их демонстрируемой патриотичности, кроется некое лукавство. Особенно если вспомнить об экономической составляющей. Показательно, что по мере становления российского кинематографа, освоения им блокбастерных жанров грома и молнии в адрес засилья голливудского кино сменились гордостью за отечественные фильмы, «ничем не уступающие голливудским образцам», вроде «Севильского цирюльника», «Ночного дозора», «Турецкого гамбита».

Ценностно-негативные оценки выносятся целым жанрам. Особенно достается телевизионным клипам — «музыкально-вокальному» и «поэтически-прозаическому хламу», которым переполнено наше телевидение, в частности по той причине, что «всякий, имеющий деньги, может заплатить за съемку клипа, а потом и за его показ по тому или иному каналу». Клипам приписываются почти демонические качества: в них слились реклама и примитивные потуги на художественность, где невозможно увидеть признаки какой-либо образности. Клип, как проказа, разъедает сегодня все традиционные виды искусства, даже литературу, театр, начинает проникать в оперу и балет. Мелькание чего-то, похожего на картинку, кадры, музыкальные

звуки и примитивная ритмика, пластика, обязательные сексуально-эротические элементы — основной набор средств выразительности клиповой культуры... Примерно так же клеймили в свое время фотографию, потом кинематограф, а потом и телевидение как разрушающие и разъедающие традиционные жанры.

Иначе как снобистской трудно квалифицировать и позицию, с которой постмодерн и масскульт полностью утрачивают «истинный гуманизм», полностью «безнациональны», создавая грандиозный симулякр «бесплодного уникальта», и являют собой лишь «спекуляцию на давней мечте людей о едином человечестве, об общих ценностях, которые бы соединили их в мире без конфликтов и войн», подменяя эту мечту экспансией американского образа жизни. Довольно длительный период успешной экспансии американских ценностей можно объяснить двумя основными факторами. Во-первых, более ранним по отношению к другим странам вступлением американского общества в стадию массовой культуры. Во-вторых, тем, что именно в американских условиях «страны-новодела» и наиболее чистой модели капиталистической экономики и демократии массовая культура получила исключительно благоприятные возможности развития. И наконец, в-третьих, ни о какой экспансии говорить было бы невозможно, если бы эта массовая культура и ее продукты не были бы столь привлекательны.

Если в эпоху массовой культуры еще и сохранилось что-то, чему можно ее противопоставлять, то оппозицией массовой культуре является отнюдь не культура элитарная, народная, «подлинная» или «настоящая». В настоящее время все они являются только секторами, личинами самой массовой культуры, которая очерчивает практически весь горизонт современной цивилизации. Если ей что-то и противостоит, то это культура «нефиктивная, онтологически предзаданная» — в том примерно смысле, в каком И. Кант говорил об априорных формах апперцепции. Но даже сам человеческий, антропологически предзаданный характер освоения и осмысления действительности, вплоть до телесности, в наши дни испытывает серьезные испытания.

Но при этом масскульт, при всей его «стандартности», отнюдь не исключает реализацию ярких, своеобразных

и самобытных явлений в искусстве, культурной жизни. Наоборот, дает им дополнительные возможности. Только уникальное глобально. Поэтому возможности создаваемого массовой культурой глобального информационного и культурного пространства дают исключительные возможности реализации и проявления уникальности и неповторимости. Более того, они остро востребованы.

Массовая культура в условиях глобализации и постинформационного общества предполагает ясное и внятное самоопределение, осознание содержания и возможностей собственной уникальности. Только в этом случае любое общество имеет шанс достойно войти во всемирное экономическое, информационное и культурное пространство. Успешные опыты такого самоопределения имеются, и они перед глазами: Япония, Сингапур, Финляндия... В самое последнее время это почти уже удалось Китаю и Индии. На старт встала Украина.

Массовая культура, рыночная экономика, бизнес сами по себе ни хороши, ни плохи. Они, как любой объективный факт, феномен, состояние общества содержат в себе как позитивные, так и негативные тенденции. Более или менее эффективно противостоять негативным тенденциям, как показывает опыт стран с развитой рыночной экономикой и развитыми институтами гражданского общества, можно при условии структурированности социальной жизни, наличия в обществе социальных форм, традиций, которые создают систему социальных ориентиров, позволяющих сформировать культурную идентичность, выработать социальную и жизненную позицию личности.

Великий гуманистический проект Возрождения и рационализм Просвещения, превративший человека в самоцель и высшую ценность, на наших глазах приобретают новые краски. XX век принес осознание того, что главное не борьба за свободу и даже не достижение свободы, а переживание свободы, способность ее вынести. Это переживание может быть бегством от свободы, уходом в невменяемость. Может оно обернуться и свободой воли как волей к неволе. Может обернуться и прямым произволом, насилием над природой, обществом, другим человеком. Но может открыть гармонию мира, меру и глубину ответственности за нее. Огромные технические и социальные энергии взорвали антропоцентрическую цивилизацию и грозят разда-

вить человека в столкновении безличных коллективных и материальных сил. XX век останется в политике веком тоталитарных режимов, в искусстве — утратой человека в живописи, музыке, литературе.

К началу нынешнего тысячелетия стало ясным, что человек — это не всегда хорошо, а культура и гуманизм — это не только прекрасное и высокое. При неумелом с ними обращении, они могут быть опасны. В этой ситуации тем более важна роль эффективного менеджмента в социально-культурной сфере.

1.6. КОМПЕТЕНТНОСТЬ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА И ГУМАНИТАРНАЯ КУЛЬТУРА

Особенности современного предпринимательства и менеджмента, о которых говорилось выше, формируют особый тип менеджера. Инновационный характер современного менеджмента, все большая зависимость от персонала, благоприятной социальной среды выводят на первый план (помимо маркетинговой, финансовой, организационной компетентности) умения особого рода. Так же как человек, знающий технику кладки стен, кровельное дело, сантехнику, знакомый с электротехникой и другими специальностями, необходимыми для строительства, не обязательно будет компетентным архитектором. Архитектор же должен все это знать, но плюс к этому и кое-что еще.

Так и современный менеджмент — нечто большее, чем сумма функций менеджмента. Современный менеджер должен знать и организацию, и финансовый контроль, и маркетинг, и работу с персоналом, но плюс «кое-что еще». Назовем это «еще», чем должен владеть современный менеджер:

- умение решать слабо структурированные проблемы, когда практически не известны ни цель, ни условия (задачи типа «пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что», которыми полна практика современного менеджмента);
- умение рисковать, организовывать проведение нововведения;
- быть обаятельным, умело представлять.

Необходимость этих качеств можно проверить «обратным счетом»: если ты не вызываешь симпатии у окружающих (подчиненных и партнеров), то твои идеи либо не будут поддержаны, либо будут восприняты с (иногда бессознательным) сопротивлением и неприятием, а значит — за тобой не пойдут, нововведение не состоится, риск окажется неоправданным, проблема не будет определена и решена. Современный менеджер оказывается прежде всего медиатором.

Да и практический опыт показывает, что если менеджер подобрал хорошую команду, поставил работу, в которой каждый знает свой участок общего дела и свой маневр, то самому менеджеру остается, собственно, в основном, создание благоприятных внешних условий для успешной деятельности фирмы, установление необходимых контактов, уяснение перспектив деятельности, разъяснение итогов и планов этой деятельности инвесторам, партнерам, персоналу и т. д., другими словами, подготовка благоприятных условий для продвижения и осуществления новых проектов и программ.

Все эти обстоятельства предъявляют новые требования к компетентности и профессионализму современного менеджера. К традиционным требованиям знания технологии, организации, финансового контроля и маркетинга в современных условиях добавляются требования культурологического и гуманитарного характера. Современный менеджер, вне зависимости от профиля деятельности его фирмы, должен быть не только теоретически, но практически ориентированным в вопросах общей и прикладной культурологии, социальной психологии, быть знакомым с современными культурными процессами в тех обществах, в среде которых ему приходится или придется иметь дело, практически ориентироваться в механизмах и процедурах принятия политических решений, в современной политической жизни, иметь развитое чувство вкуса, гармонии, стиля, владеть иностранными языками, быть развитым и продвинутым в плане нравственной и интеллектуальной культуры.

Наращение гуманитарного содержания современного менеджмента проявляется практически по всем векторам практики менеджмента. Маркетинговые стратегии исходят из анализа образа жизни потребителей, включая национально-этнические, возрастные, профессиональные,

социально-психологические и прочие социально-культурные факторы, обстоятельства и особенности. Более того, и направлены-то эти стратегии, фактически, на формирование объема и интенсивности, форм потребления, т. е. того же образа жизни. Иначе говоря, маркетинг приобретает все более отчетливые характеристики технологии социально-культурного нововведения.

Современная компания во все большей степени предстает как культура — в буквальном, терминологическом смысле слова: со своими ценностями, нормами, традициями, ритуалами, героями, мифами, легендами, фольклором, субкультурами и т. д. Фирменный стиль, организационная культура, дух корпорации из метафор очень быстро превратились в конкретные технологические требования. Более того, современный бизнес предстает в качестве мощного фактора культурной динамики и даже — культурогенеза и развития новых культур. Речь идет не только об обеспечении поддержки разнообразных молодежных, досуговых, профессиональных и прочих культур, порождаемых городским образом жизни. Сам бизнес способен породить культуры, выходящие, выходящие за рамки деловой активности (Harley Davidson, Coca-Cola, Mc Donalds). Все большее число ведущих зарубежных специалистов по менеджменту склонны рассматривать современный менеджмент как «культурологический» по преимуществу.

Это обстоятельство еще раз заставляет констатировать особую актуальность и особое значение технологии менеджмента в сфере культуры — с одной стороны, и, с другой, то, что опыт современного менеджмента весьма и весьма приложим в сфере культуры. Это обусловлено не какой-то особой продвинутой этой сферы (отставая, вдруг оказалась «впереди паровоза»), а просто ее природой, в наибольшей степени предрасположенной к восприятию наиболее современных технологий менеджмента.

ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Кем и как создаются организационно-экономические условия саморазвития культурной жизни и культурных процессов? Очевидно, что существенную роль в этом играют усилия государства. Чем более зрелыми и стабильными становятся экономика общества, демократические институты государственности, гражданское общество, тем в большей степени проявляется роль негосударственной поддержки культуры и искусства.

2.1. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

ВОЗМОЖНЫЕ РОЛИ ГОСУДАРСТВА В УПРАВЛЕНИИ СФЕРОЙ КУЛЬТУРЫ

Роль государства в управлении социально-культурной сферой предполагает использование ряда рычагов:

Законодательство — создание правовых условий, норм, гарантий деятельности в сфере культуры учреждений различных форм собственности и контроль исполнения действующих законов.

Собственность (учредительство) — создание и деятельность собственной сети учреждений культуры, учредителями которых выступают государственные органы.

Контроль и администрирование — деятельность государственных органов управления и кон-

троля со стороны учредителей и вышестоящих инстанций, а также вневедомственный контроль (налоговая инспекция, пожарный и санитарный надзор и т. д.).

Культурная политика — выработка приоритетных направлений развития сферы культуры на федеральном, региональном и местном уровнях.

Финансирование — выделение средств из федерального и местных бюджетов как на содержание государственных учреждений культуры соответствующего уровня, так и на реализацию «госзаказа» — программ и проектов.

Организационная поддержка организаций, проектов, программ.

Воспроизводство профессиональной среды — подготовка и переподготовка специалистов и работников сферы культуры в государственных образовательных учреждениях (вузах, средних специальных учебных заведениях, курсах повышения квалификации), а также контроль за соблюдением соответствующих государственных образовательных стандартов в образовательных учреждениях и организациях вне зависимости от их формы собственности и ведомственной принадлежности (лицензирование, аккредитация).

Стимулирование — налогообложение и прочие действия, побуждающие к поддержке и развитию культуры и искусства.

Информация — информационное обеспечение выработки решений, деятельности, анализа ее результатов.

Конкретная конфигурация государственного регулирования зависит от акцента на тех или иных рычагах. Определяя целесообразные пределы и формы государственного регулирования развития социально-культурной сферы, важно, избегая идеологических стереотипов, опираться на накопленный отечественный и зарубежный опыт. Этот опыт показывает, что возможны четыре основные роли государства по отношению к культуре и искусству.

1. «Помощник» — когда государство все свое внимание концентрирует на поддержании и развитии разнообразия как в некоммерческом профессиональном, так и в любительском творчестве, достигая это поддержкой скорее культурной деятельности в целом, а не каких-то отдельных стилей и направлений. Источники финансирования в данном случае оказываются разнообразными, а роль правительства состоит исключительно в поощрении этого

разнообразия всеми силами (прежде всего — законодательно и налоговой политикой). Классический пример «помощника» — государственная поддержка культуры в США.

2. «Патрон» — когда государство концентрирует свое внимание больше на том, чтобы обеспечить стандарты профессионального творчества и деятельности. Например, оно поощряет художественное мастерство с помощью стипендий и более активно участвует в культурной жизни, чем «помощник». Типичный пример такой ситуации — Великобритания.

3. «Архитектор» — когда помощь культуре и искусству со стороны государства является частью его программы повышения благосостояния общества. В основе его политики лежат скорее стандарты общества, чем профессиональные стандарты профессиональной среды сферы культуры. Сама же поддержка выражается исключительно в долгосрочном прямом государственном финансировании.

Пример «архитектора» — Франция.

4. «Инженер» — когда государство владеет и распоряжается средствами осуществления культурной деятельности и художественного творчества. Например, оно поддерживает то искусство, которое отвечает его политическим целям и стандартам. Примером такой государственной политики является бывший СССР.

Разумеется, каждое из государств в той или иной степени играет каждую из указанных ролей. Речь может идти об акцентах на конкретном наборе механизмов и процедур, который с изрядной степенью условности и можно назвать «ролью». Более того, эти акценты могут смещаться в зависимости от экономической ситуации, политического (внешнего и внутреннего) положения. Однако в «большом времени» в каждой стране, в силу традиций культурной и политической жизни, складывается определенный характер и стиль государственного регулирования в сфере культуры, свойственный данному обществу.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ АКТЫ И ОТЕЧЕСТВЕННОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО ПО КУЛЬТУРЕ

Правовые условия поддержки и развития сферы культуры определяются соответствующими международными документами и отечественным законодательством.

К международным документам по вопросам культуры относятся:

- соответствующие позиции Устава ООН и ЮНЕСКО, Всеобщей декларации прав человека (ст. 22, 23, 24, 25, 27, 28), Международного пакта об экономических, социальных и культурных правах 1966 г. (ст. 5, 6);
- конвенции ЮНЕСКО: Флорентийское соглашение 17.06.1950 г. (о ввозе материалов образовательного, научного и культурного характера) и последовавшие протоколы к соглашению; Гагская конвенция (о защите культурных ценностей в случае вооруженного конфликта), последовавшие протоколы и резолюции; Бейрутское соглашение 10.12.1948 г. (о содействии распространению в международном плане наглядно-звуковых материалов образовательного, научного и культурного характера); Конвенция о мерах, направленных на запрещение и предупреждение незаконного ввоза, вывоза и передачи права собственности на культурные ценности (14.11.1970 г.); Конвенция по охране всемирного культурного и природного наследия (16.11.1972 г.) и др.;
- декларации ЮНЕСКО: Декларация международного культурного сотрудничества (01.11.1968 г.); Декларация руководящих принципов по использованию вещания через спутники для свободного распространения информации, развития образования и расширения культурных обменов (15.11.1972 г.); Декларация об основных принципах, касающихся вклада средств массовой информации в укрепление мира и международного взаимопонимания, в развитие прав человека в борьбу против расизма и апартеида и подстрекательства к войне (28.11.1978 г.) и др.;
- рекомендации ЮНЕСКО: Рекомендации, определяющие принципы международного регламента археологических раскопок (05.12.1956 г.); Рекомендации, касающиеся наиболее эффективных мер обеспечения общедоступности музеев (14.12.1960 г.); Рекомендации о сохранении красоты и характера пейзажей и местностей (11.12.1962 г.); Рекомендации о мерах, направленных на запрещение и предупреждение незаконного вывоза, ввоза и передачи права собственности на культурные ценности (19.11.1964 г.); Рекомендации о сохранении культурных ценностей, подвергающихся опасности в результате проведения общественных и частных работ

(19.11.1968 г.); Рекомендации об охране в национальном плане культурного и природного наследия (16.11.1972 г.); Рекомендации об участии и вкладе народных масс в культурную жизнь (26.11.1976 г.); Рекомендации о международном обмене культурными ценностями (26.11.1976 г.); Рекомендации о сохранении и современной роли исторических ансамблей (26.11.1976 г.); Рекомендации об охране движимых культурных ценностей (28.11.1976 г.); Рекомендации о положении творческих работников (27.10.1980 г.); Рекомендации об охране и сохранении движущихся изображений (27.10.1980 г.) и др.;

- всемирная конвенция об авторском праве (06.09.1952 г.); Конвенция о международном обмене изданиями (03.12.1958 г.); Рекомендации о международной стандартизации статистики государственного финансирования деятельности в области культуры (27.10.1980 г.);
- документы ИКОМОС: Международная хартия по консервации и реставрации памятников и достопримечательных мест («Венецианская хартия» 31.05.1964 г.); Хартия по культурному строительству (09.11.1974 г.); Хартия по охране исторических садов (21.05.1981 г.); Дрезденская декларация (18.11.1982 г.); Международная хартия по охране исторических городов (01.10.1987 г.); Хартия по охране и управлению археологическим наследием (10.10.1990 г.); Международная хартия по народной архитектуре (Пловдивская хартия 1989 г.);
- акты Совета Европы и Сопровождающие по безопасности и сотрудничеству в Европе: Европейская конвенция по культурному наследию (19.12.1954 г.); Европейская конвенция об охране археологического наследия (пересмотренный вариант 16.01.1992 г.); Европейская хартия по охране архитектурного наследия (26.09.1975 г.); Конвенция по охране архитектурного наследия Европы (03.10.1985 г.); Парижская хартия для новой Европы (1990 г.).

В этих документах культура понимается как определяющее условие реализации созидательного потенциала личности и общества, форма утверждения самобытности народа и основа духовного здоровья нации, гуманистический ориентир и критерий развития человека и цивилизации. Культура каждого народа, большого и малого, имеет право на сохранение своей уникальности и самобытности.

Вся совокупность явлений и продуктов материальной и духовной культуры народа составляет органичное единство, нарушение которого ведет к утрате гармоничной целостности всей национальной культуры.

Участие в культурной жизни является неотъемлемым правом каждого гражданина, поскольку человек — не только творец культуры, но и ее главное творение. Свободный доступ к культурным объектам и ценностям, которые по своему статусу являются достоянием всего человечества, должен быть гарантирован законами, устраняющими политические, экономические и таможенные барьеры.

Культура каждого народа имеет право на участие в гуманистическом развитии всего человечества. Культурное сотрудничество, диалог и взаимопонимание народов мира являются залогом справедливости и демократии, условием предотвращения международных и межэтнических конфликтов, насилия и войн. Поэтому культура обладает правом на международную защиту в ситуации войн и конфликтов.

Культура обладает правом на поддержку со стороны государства, которое несет юридические и моральные обязательства перед прошлым, настоящим и будущим за сохранение и развитие культурного наследия всех народов и этносов, проживающих на его территории. Государственная политика в сфере культуры должна строиться на уважении человеческого достоинства, обеспечении свободы выбора каждым членом общества форм участия в культурной жизни и творчестве. Государство обеспечивает равенство возможностей и условий культурного развития граждан, определяет направления, содержание и формы государственной поддержки культуры с учетом национальных традиций, уровня политического и экономического развития общества.

Как гарант сохранения и развития культурного наследия государство обязано:

- рассматривать в качестве приоритетной задачи сохранение культурного достояния нации и обеспечивать его передачу будущим поколениям;
- содействовать формированию у граждан интереса, любви и уважения к культурному наследию своего народа, к культуре других народов;

- обеспечивать художественное и эстетическое воспитание подрастающего поколения, поддержку молодых дарований и воспроизводство творческой элиты;
- способствовать интеграции культурного потенциала каждого этноса в духовную жизнь всей нации;
- брать под защиту объекты и памятники культуры, нуждающиеся в охране, консервации, реставрации и музеефикации;
- привлекать к судебной ответственности виновных за уничтожение, искажение или нанесение какого-либо ущерба произведениям, предметам и объектам, имеющим культурно-историческую ценность;
- выявлять, учитывать и охранять составляющие достояние народа культурные ценности от незаконного ввоза, вывоза и передачи на них прав собственности. Как субъект власти и права государство обязано:
- обеспечивать законодательную базу поддержки и развития культурной жизни и принимать административные меры по неукоснительному соблюдению международных и государственных норм в области культуры;
- создавать систему социальных, экономических и правовых гарантий свободного творчества и профессиональной деятельности в сфере культуры;
- не допускать ущемления права граждан пользоваться своим родным языком;
- обеспечивать минимум культурного развития членам общества, испытывающим трудности в реализации одного из фундаментальных прав человека на участие в создании, сохранении, распространении и потреблении культурных ценностей;
- поддерживать негосударственные организации, способствующие развитию культурной жизни, обеспечивать правовые гарантии и создавать реальные условия (включая налоговую политику) для развития благотворительности в сфере культуры;
- стимулировать инициативу и участие различных групп населения в создании, сохранении, распространении и потреблении ценностей культуры;
- осуществлять государственную политику по подготовке компетентных кадров, способных осуществлять организационно-управленческую, консультативную, ху-

дожественно-творческую, научно-исследовательскую, экспертную деятельность в сфере культуры;

- способствовать установлению международных культурных контактов, связей и сотрудничества.

Эти и другие идеи и положения легли в основу проекта «Декларации прав культуры», разработанной по инициативе Почетного гражданина Санкт-Петербурга академика Д. С. Лихачева.

* * *

Правовые рамки поддержки и развития сферы культуры определяются действующим законодательством. В российских условиях это прежде всего Гражданский и Налоговый кодексы, а также «Основы законодательства РФ о культуре», принятые 09.10.1992 г. Целый ряд статей этого закона ликвидирует монополию государства на управление культурной жизнью. Закон провозглашает обязанности и оговаривает ответственность государственных органов за обеспечение свобод и самостоятельности всех субъектов культурной деятельности, доступности культурных благ для социально-ослабленных групп населения. Государство берет на себя обязанности по ведению статистического учета, информационному и научно-методическому обеспечению культурной деятельности, развитию меценатства, благотворительности, спонсорства по отношению к культуре.

Основными законодательными актами в этом плане являются «Основы законодательства о культуре», законы «О некоммерческих организациях», «Об общественных организациях» и другие, ряд законодательных актов, регулирующих вопросы авторского права, разгосударствления имущества, охраны культурно-исторического наследия, ряд Указов Президента РФ.

Характеризуя организационно-экономические условия развития культурной жизни в России, можно констатировать, что начиная с 1989 г. в них сложились и закрепились последовавшим законодательством и нормативными актами три основных компонента:

1. Юридическая самостоятельность учреждений культуры. В качестве их учредителей могут выступать органы государственного управления, общественные организации, предприятия, трудовые коллективы, группы граждан —

короче говоря, любые заинтересованные социальные силы. Основанием для начала работы является регистрация устава в местных органах исполнительной власти. Содержание, направления и формы работы определяются принятым уставом.

2. Хозяйственная самостоятельность учреждений культуры, вытекающая из правовой. Учреждения культуры могут принимать любую модель хозяйствования, включая финансирование, материальное обеспечение и организацию заработной платы и экономического стимулирования (штатные ставки, бригадный и индивидуальный подряд и т. д.).

3. Развитие программного бюджетного финансирования, переход в государственном бюджетном финансировании от финансирования сети учреждений к финансированию деятельности учреждений вне зависимости от их формы собственности (система социального заказа).

О конкретных технологиях реализации этих условий будет говориться в следующем разделе данного пособия.

ОРГАНЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ КУЛЬТУРЫ

Государственное управление сферой культуры осуществляют органы государственной власти, соответствующие государственному устройству общества.

Высшим должностным лицом РФ, согласно действующей Конституции, является *Президент*, избираемый в РФ прямым голосованием граждан (т. е. получающий полномочия непосредственно от них) и наделенный одновременно рядом функций как законодательной, так и исполнительной власти. Вопросы государственного управления сферой культуры затрагиваются в Указах Президента, его законодательных инициативах. Эти документы, подготавливающие их анализы и экспертизы, осуществляют советники по вопросам культуры, работающие в аппарате Президента.

Высшим органом законодательной власти в РФ является *Федеральное собрание*, состоящее из двух палат: *Совета Федерации* (образуемого из представителей законодательной и исполнительной власти субъектов федерации) и *Государственной думы*, состоящей из депутатов, избираемых прямым голосованием граждан (за конкретных кандидатов и по партийным спискам). Основными функциями законодательной (представительной) власти являет-

ся разработка и принятие законов, утверждение государственного бюджета и контроль за его исполнением, формирование органов исполнительной власти. Все эти функции так или иначе касаются вопросов культуры и сферы культуры, а в некоторой своей части посвящены ей непосредственно. Проекты законов разрабатывает и принимает Государственная дума, затем они подлежат рассмотрению Советом Федерации и вступают в силу после подписания Президентом. Для качественной подготовки и экспертизы проектов законов и бюджета по культуре, оценке деятельности должностных лиц в Думе образована депутатская Комиссия по культуре и историческому наследию. На свои заседания и слушания Комиссия приглашает по мере необходимости экспертов и специалистов, представителей общественности.

Высшим органом исполнительной власти в РФ является *Правительство РФ*, образуемое решениями Федерального собрания и Президента. Функциями исполнительной власти является исполнение законов и утвержденного бюджета, а также текущее государственное управление соответствующими отраслями. Применительно к сфере культуры эти функции осуществляет Министерство культуры РФ, возглавляемое министром культуры РФ. В структуре Министерства культуры действует ряд управлений — по отраслям культурной деятельности (музейное, библиотечное дело, концертная деятельность и т. д.) и функциям управления (финансирование, контроль и инспектирование и т. д.). Кроме того, Министерство культуры осуществляет учредительские функции по отношению к государственным учреждениям культуры федерального значения (Большой театр, Эрмитаж, Русский музей, Национальная библиотека и т. п.).

Та же структура органов государственной власти действует на уровне субъектов РФ: республик, краев, областей. В каждой из них имеется высшее должностное лицо (президент или губернатор), законодательное собрание (или дума) и правительство (администрация). Они осуществляют те же функции государственного регулирования, только применительно к масштабам данного субъекта федерации (принимают и исполняют законы и бюджет, формируют необходимые органы власти по отраслям и функциям управления), и при каждом органе законодательной власти формируются комиссии, занимающиеся вопросами сферы культуры, а в состав органов исполнительной власти

входят соответствующие министерства (комитеты, управления) культуры, которые, помимо прочего, осуществляют руководство соответствующей сетью учреждений культуры.

На местном уровне (район, город) воспроизводится фактически та же схема: представительная власть (депутатский корпус) с соответствующими комиссиями, исполнительная власть (администрация) с соответствующими отделами культуры.

Вопросы поддержки и развития сферы культуры затрагивают функции и других органов государственного управления на всех уровнях от местного до федерального. Речь идет о таких государственных службах, на которые возлагаются функции вневедомственного контроля: Госкомимущество, Центральный банк, прокуратура, налоговая инспекция, органы охраны порядка, санитарного надзора, противопожарной безопасности и т. д.

Ради полноты картины государственного управления сферой культуры следует упомянуть третью (по отношению к законодательной и исполнительной) ветвь государственной власти — судебную, т. е. суды различного уровня (вплоть до федерального), в которых также приходится иногда решать вопросы, относящиеся к сфере культуры.

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Важнейшим условием эффективности современного менеджмента является информационное обеспечение принимаемых решений и контроля их реализации, анализа итогов деятельности. Речь идет не просто о сборе материалов и данных учета и отчетности, а о серьезном аналитическом представлении состояния и развития сферы культуры (в федеральном и региональном масштабах), отдельных учреждений культуры.

Особое значение эта деятельность приобретает в рыночных условиях с учетом принципиальной многоукладности сферы культуры. Важной оказывается не просто мониторинг состояния дел — первичное (фактологическое) информационное обеспечение, а анализ состояния конкретных рынков услуг, тенденций их развития, экспертиз и оценок, рекомендаций, т. е. вторичное (аналитическое) информационное обеспечение. Это та информация, подготовка и работа с которой в советское время велась от случая к слу-

чаю, в основном для подготовки каких-то партийных решений. В современных условиях это должна быть постоянная рутинная работа. Без такой информации, с очевидностью, невозможно принятие оптимальных решений по государственной поддержке сферы культуры, развитие спонсорства и благотворительности, сотрудничество сферы культуры и сферы туризма.

Не менее очевидно и то, что государственные органы управления сами непосредственно эту работу осуществлять не могут и не должны. Речь должна идти о создании информационно-аналитических, информационно-маркетинговых, рекламных, информационно-издательских и подобных служб (центров, агентств). Удачным примером такой службы является Институт культурных программ, созданный Комитетом по культуре Санкт-Петербурга вместо Единого научно-методического центра КПП и НТ, методического кабинета и курсов повышения квалификации. Главной его задачей стало именно информационное обеспечение культурных программ и проектов, помощь в их продвижении. С использованием опыта его работы был создан Информационно-маркетинговый центр Министерства культуры Республики Коми. Разумеется, что на первых порах создание таких служб, обеспечивающих информационную инфраструктуру сферы, должны инициировать региональные органы государственного управления — собирать первичную фактологическую информацию легче с участием органов управления и статистики. Зато последующее ведение баз данных, в том числе и поставляемых тем же государственным органам, информационные службы могут осуществлять самостоятельно. Жизнь показывает, что очень скоро деятельность таких служб способна принять самостоятельный и даже — коммерческий характер, при минимальном бюджетном финансировании конкретных видов деятельности, важных именно для государственного регулирования.

На базе таких информационно-аналитических центров естественно развитие повышения квалификации работников культуры, проведение семинаров и конференций, издательская деятельность, обеспечивающая управление сферой, паблисити, формирование и продвижение образа региона, культурных проектов и программ, привлечение и аккумуляция средств на их осуществление из различных источников, сотрудничество со СМИ и т. д.

2.2. НЕГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ

Российская сфера культуры динамично реагирует на социальные и экономические изменения в обществе, в том числе и на постепенное приведение технологии менеджмента в соответствие с принципиальной многоукладностью, гибкостью и пластичностью самой сферы культуры. Например, те же учреждения культуры и те же работники культуры, как и всегда, собственно, занимаются подготовкой и проведением выставок, конкурсов, фестивалей, концертных программ, вечеров и т. п. Кто кроме работников культуры имеет профессиональный опыт проведения таких акций? Другой разговор, что существенно меняется заказчик этих мероприятий и акций. Несколько отходят с первого плана (вместе с бюджетным финансированием) органы государственной власти. Но деятельность коммерческих структур, банков, промышленных и сельскохозяйственных предприятий и организаций, партий, общественных движений проявляет все большую заинтересованность в сфере культуры.

В этом плане они даже оказываются зачастую более продвинутыми к сотрудничеству, чем сама сфера культуры и работники культуры, привыкшие к государственному финансированию и дотациям.

Можно в связи с этим привести пример одного агропромышленного объединения в Пермской области, директор которого с помощью детского музыкального коллектива своего Дома культуры осуществил успешную PR-кампанию (с выездом в Германию и Францию). Одним из итогов его благотворительности стали современные технологические линии по производству колбас и консервов, свое производство, снявшее мучительную проблему сдачи и доставки скота на мясокомбинат. Причем, сделано все это было буквально «на хвосте» у культурной программы поддержки совхозом детского коллектива и его международных успехов. Или можно привести пример предложения одного из наиболее богатых «new Russians» в Челябинске финансировать подготовку и проведение двух общегородских праздников. Оба эти примера (можно было бы привести и многие другие) объединяет одно: эти предложения — и со стороны старого опытного хозяйственника, и со стороны предпринимателя-коммерсанта — были полной неожиданностью для работников культуры, на которых они «свалились».

Слухи о гибельности рыночной экономики для сферы культуры оказались сильно преувеличенными. Несмотря на трудности с бюджетным финансированием, например, в Петербурге не закрылся ни один театр, наоборот, откры-

лись еще девять. Стал уже регулярным театральным фестивалем стран Балтики, не имеющий практически бюджетной поддержки. В России, как и во всем мире, политика, экономика, коммерция не могут полноценно и эффективно действовать без сотрудничества со сферой культуры.

Кроме того, бурно развивается некоммерческий маркетинг и деятельность соответствующих некоммерческих (нон-профитных) организаций: фондов, организаций, движений, агентств, бюро. Их работа во многом заключается в поддержке культурных проектов и программ, учреждений культуры, творческих союзов, объединений, исполнителей и коллективов.

Еще одна специфически российская черта. За рубежом приемы, презентации, конференции, семинары проводятся в основном на базе отелей. Это давно уже сложившаяся и устойчивая сфера гостиничного бизнеса. В России же с ее слабо развитой гостиничной сетью, низким уровнем обслуживания, отсутствием в гостиницах необходимых для проведения подобных акций конференц-залов, банкетных залов и т. п., эта деятельность осуществляется на базе все тех же бывших культурно-просветительных учреждений. Даже аренда приемных и представительских офисов фирмами, не имеющими собственных помещений, в России перспективна опять-таки именно на базе сложившейся сети клубных учреждений. А кто лучше библиотечных учреждений профессионально подготовлен для информационного обслуживания, маркетингового анализа прессы и т. п.?

Сказанное упомянуто с единственной целью — аргументировать перспективы, и немалые, открывающиеся перед российской сферой культуры, учреждениями культуры и работниками культуры в плане возможностей негосударственной поддержки социально-культурной сферы. Рассмотрим подробно основные формы такой поддержки.

СПОНСОРСТВО, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ, ПАТРОНАЖ

Сотрудничество и взаимодействие сферы культуры и бизнеса предполагает реальные конкретные дела в социальной сфере, науке, образовании, культуре, нередко далеко выходящие за рамки сферы непосредственной деятельности коммерческих, промышленных, торговых фирм, связанные с организационной, экономической, прежде всего —

финансовой поддержкой деятельности учреждений культуры, коллективов, начинаний, инициативных групп, отдельных лиц.

Причем не всегда речь идет о чистом альтруизме. Очень часто подобная деятельность удовлетворяет взаимные интересы, в том числе и интересы фирмы, связанные с перспективами ее развития. В российской же практике зачастую бытуют две крайности. Либо необходимость общности интересов начисто упускается из виду и к «спонсору» идут фактически как к меценату, прося у него средства на решение проблем, затрагивающих собственные интересы, а иногда — на факт существования. Этаким «социально-культурный рэкет» кроме обид и взаимонепонимания не несет ничего, а является он следствием элементарной неграмотности в плане некоммерческого маркетинга и менеджмента, PR. Другой крайностью является откровенный цинизм и чисто коммерческий подход к социально-культурной сфере, покупка в ней неких рекламных и других услуг.

Между тем сфера организационно-экономического сотрудничества бизнеса и социально-культурной сферы достаточно богата формами. По крайней мере, следует различать три основных их вида: спонсорство, патронаж и благотворительность. В первом случае — это целевые субсидии для достижения взаимных целей, т. е. взаимовыгодное сотрудничество, реализация совместных проектов. Недаром спонсорская поддержка оформляется договором, содержащим взаимные обязательства сторон (спонсирующего и спонсируемого). Обычно речь идет о конкретных временных, хотя и, возможно, масштабных проектах.

Спонсирование может осуществляться в виде выделения финансовых средств (субсидировании), оплате счетов, возвратных или частично-возвратных платежей, закупок оборудования, инструментов, инвентаря, учреждении премий, стипендий, гонораров, призов и т. д. В любом случае условия, на которых предоставляется спонсорская поддержка, должны быть оформлены специальным договором и прилагаемыми к нему специальными протоколами.

Патронаж — покровительство, не только финансовое, но и организационное, оказываемое на стабильной и долговременной основе. Обычно патронируются конкретные учреждения и организации, отдельные лица. Патро-

наж может оформляться долговременным договором или даже организационными документами, когда патрон входит в круг соучредителей с определенными правами и обязательствами. Примером может служить широко практикуемое в зарубежном музейном деле «членство» (membership).

Речь идет об участии в попечительских и других советах с предоставлением различных льгот и прерогатив таким патронам, в зависимости от уровня и масштаба оказываемой ими поддержки. Членство обеспечивает зарубежным музеям зачастую основные поступления, позволяя делать вход в музей практически бесплатным. Фактически, membership — не что иное как соучредительство. Оно и оформляется соответствующими организационными документами (уставами и положениями о попечительских и прочих советах). По ряду вполне понятных причин membership в современной России не имеет широкого распространения.

Однако первые движения уже делаются, правда, в основном, как попытки объединения бюджетных средств.

Так, в Красноярске начата работа по переучредительству краевых учреждений культуры, находящихся в краевом центре и работающих, таким образом, в основном с жителями города. Предполагается, что введение в состав их учредителей городских властей позволит привлечь средства не только краевого, но и городского бюджетов. Аналогичные попытки предпринимают некоторые учреждения культуры федерального подчинения в Санкт-Петербурге, пытающиеся инициировать свое переучреждение и ввести в состав учредителей городские власти.

По другому пути пошли в Военно-историческом музее Санкт-Петербурга. Там был создан «Клуб друзей» с несколькими уровнями членства:

- Индивидуальное членство. В случае взноса в 50 долларов США — вручение персональной карты, пригласительного билета на два лица на открытие выставок. В случае взноса 100 долларов США — к этим прерогативам добавляется участие за дополнительную плату в специальных мероприятиях клуба, включая эксклюзивные экскурсии (в том числе — в вечернее и ночное время), потешные бои, использование помещений музея для корпоративных акций и т. п.
- Привилегированные члены клуба (взнос 200 долларов США) сверх указанных возможностей получают право участвовать в событиях жизни музея, приобретать его печатную и сувенирную продукцию со скидкой 10%.
- Учредители клуба (500 долларов США) кроме этого получают персональную серебряную карту, скидку в 20% на продукцию и билеты музея. Взнос в 1000 долларов США дает право на получение специального диплома и «золотой карты», режим наибольшего благоприятствования во всех видах сотрудничества, скидку 25% и приглашение на 2 лица на ежегодный Бал-Ассамблею VIP, проводимый музеем.

- Коллективные члены. Взнос в 1000 долларов США дает право на получение диплома, бесплатного пользования помещением музея 1 раз в год, организацию культурной программы на льготных условиях и приглашение руководителей организации на упоминавшийся VIP-бал. Взнос 5000 долларов США дает право, помимо прочего, еще на 5 именных карточек.

Более распространена в современной России другая форма патронажа — *foundation* — создание фондов поддержки и развития соответствующих учреждений культуры. Такие фонды созданы, например, при Большом драматическом театре им. Г. Товстоногова, Санкт-Петербургской театральной академии. В правление таких фондов входят видные представители крупных коммерческих организаций, банков, торговых фирм. Их участие в фонде дает им определенные преимущества: не только возможности формирования привлекательного имиджа, но и использования помещений, привлечения артистов для проведения корпоративных мероприятий. Такие отношения оформляются также организационными документами — уставом фонда, учредительскими договорами. Само же учреждение культуры получает дополнительные возможности финансового маневра.

Благотворительность же является проявлением филантропии, не предполагая каких-то финансовых и прочих обязательств со стороны получающих поддержку. Благотворитель демонстрирует акт свободной воли (по каким мотивам — тема особая) при оказании поддержки. Поэтому и оформляется благотворительность обычно актом дарения.

ЦЕЛИ И ФОРМЫ СПОНСОРСТВА

Спонсорство преследует целый комплекс целей. Если для спонсируемого его цели обычно ясны, то потенциальный спонсор (зачастую даже не догадывавшийся о существовании ищущих его поддержки до их появления в его офисе) обычно нуждается в разъяснении его возможных интересов и целей их в таком сотрудничестве. И, наверное, выработка такого разъяснения, выстраивания аргументов в пользу возможного сотрудничества — задача ищущего поддержку. При этом могут выявиться интересные и нетривиальные перспективы, а то и возникнуть новые, именно в процессе подготовки и обсуждения проекта или даже заявки на поддержку.

Чем же может быть привлекательно спонсорство для потенциального спонсора?

Прежде всего, разумеется, это *дополнительные возможности рекламы*. Не случайно спонсорские отношения в РФ регулируются Законом о рекламе. Иногда даже оказывается намного более выгодным и эффективным, а то и — дешевле поддержать шумную акцию, к которой будет привлечено внимание СМИ, чем покупать рекламное эфирное время или рекламную площадь в печати, гнать рекламную волну. А уж просто дополнительные возможности рекламы спонсирование и благотворительность дает вне всякого сомнения. С этой точки зрения они являются частью маркетинга и стратегии продвижения. Однако этим очевидным обстоятельством привлекательность спонсорства и благотворительности не исчерпывается.

Имеются и более глубокие мотивации. Например, *формирование и продвижение привлекательного позитивного имиджа фирмы и ее руководства*. Участие в реализации социально значимых проектов и программ демонстрирует не только состоятельность, но и социальную значимость фирмы, формирование образа (имиджа) фирмы как хорошего члена общества. Хорошего, значит — ответственного, вызывающего уважение и доверие. *Развитие репутации фирмы и ее первых лиц* также предполагает конкретные дела, на которых репутация и зарабатывается. Как говорилось в речевке New Russians «первого призыва», «если тебе комсомолец имидж, имидж крепи делами своими ж». Спонсорство и благотворительность вообще могут рассматриваться как часть *Public Relations*, как одно из направлений развития общественных отношений.

Они дают возможность достичь *publicity* — известности, в некотором смысле — популярности. *Publicity* может быть основана и на скандальной известности — этим широко пользуются в шоу-бизнесе, иногда в политике. К PR относится исключительно позитивная и конструктивная известность. Но скандал, чаще всего, противопоставлен интересам фирмы и уж, по крайней мере, целям ее бизнеса. Эффективность коммуникации достигается благодаря взаимопониманию, взаимоуважению, взаимответственности и, в конечном счете, благодаря формированию положительной репутации, привлекательного имиджа фирмы, ее первых лиц в глазах общества. Но это как раз те возможности,

которые открываются спонсорством и благотворительностью. Они связаны с событиями, которые сами выступают *информационными поводами, новостями*, привлекая интерес СМИ и общественности.

В связи с этим особенно интересны возможности спонсорства и благотворительности для развития «коммунальных отношений», т. е. обеспечения благоприятных отношений фирмы с «ближней» социальной средой, связанной с территорией, на которой расположена фирма: местными властями, общественными организациями, жителями прилегающего района и микрорайона. Можно провести прямую аналогию с личной жизнью каждого — очень многое в ней зависит от ближнего окружения: отношений с соседями по дому, по двору, с работниками жилищно-коммунального хозяйства, социального обеспечения, муниципальными органами власти и т. п. Слухи, сплетни, а то и просто непонимание сути деятельности фирмы коммунальной средой способны навредить репутации фирмы, создать на пустом месте конфликтную ситуацию, создать совершенно ненужные напряжения и проблемы. И здесь также нужны действия хорошо продуманные, хорошим ориентиром для которых может быть все та же метафора — представление о фирме как хорошем члене общества. Все, что в этом плане может быть предложено и реализовано, пойдет только на пользу делу.

Можно привести очень поучительный пример необходимости именно такого продумывания коммунальных отношений. Руководство одной небольшой фирмы в Санкт-Петербурге, получив помещение под приемный офис в жилом доме, совершенно справедливо рассудило, что необходимо выстроить нормальные отношения с жильцами этого дома или хотя бы своего подъезда. Подвела их, как это часто бывает, леность ума и души. Недолго думая, накупили ценных подарков и разнесли их по квартирам. На следующий же день стекла в офисе были разбиты, двери исписаны отнюдь не доброжелательными надписями, а пенсионеры во дворе судачили о том, как их пытались подкупить. «Неспроста, наверное, совесть не чиста у этих дельцов или чего-то задумали сотворить с домом, расселять, наверное, собираются, вот и задабривают, усыпляют бдительность». И как вывод: «гнать их отсюда надо, пока не поздно». Только потом руководство фирмы, подумав, пришло к выводу, что, наверное, было бы лучше (и дешевле) отремонтировать подъезд, может быть — благоустроить двор или детскую площадку, т. е. сделать простые вещи, естественные для нормального соседа — хорошего члена общества.

Коммунальные отношения чрезвычайно тесно переплетаются, образуя достаточно целостный и единый комплекс.

Забота о местных ветеранах, благоустройство территории, помощь детским учреждениям и т. д. существенно облегчают выстраивание отношений с местными органами власти.

Спонсорство и благотворительность способствуют *формированию круга друзей фирмы* из авторитетных, известных, уважаемых и влиятельных политиков, ученых, деятелей искусства, культуры, образования — известных людей с приличной репутацией. Помимо прямой пользы (в качестве экспертов, возможных проводников интересов фирмы, поддержка в поисках инвесторов), уважаемые в обществе люди в качестве друзей фирмы, несомненно, способствуют росту ее репутации. Следует только помнить, что друзья не приобретаются за деньги. Во-первых, за деньги это будут уже не друзья, а нечто иное. Во-вторых, в ряде стран введен законодательный запрет на финансирование из средств фирм действующего политика. Да и в других сферах общественной жизни авторитетное лицо вряд ли захочет пойти на риск нанести ущерб своей репутации, заслужить упрек в коррумпированности. Спонсирование и благотворительность способствуют выстраиванию общности интересов, работе тонкой, тактичной и хорошо продуманной. Быть в кругу друзей фирмы должно быть не только приличным, но и само по себе привлекательным социальным статусом.

Спонсорство и благотворительность создают *дополнительные возможности в развитии деловых контактов, расширении их круга*.

Реализация некоторых проектов может давать и *дополнительные доходы*, а то и прибыль.

«Нет ничего прибыльнее и циничнее спонсорства в сфере культуры», — говорил нантский предприниматель — руководитель франковой части программы Нантского фестиваля независимой культуры Санкт-Петербурга. И уточнил, что на каждый вложенный франк он имеет четыре: от рекламы, организации торговли, развлечений во время фестиваля.

Благотворительность, спонсирование открывают новые *дополнительные возможности маркетинга в целом*.

Так, шведская фирма «Absolut», водка которой входит в число десяти самых популярных спиртных напитков в мире, успешно опирается в своем маркетинге на современное изобразительное искусство. Уникальность и достоинство этой стратегии состоит в том, что представляет

собой единый арт-проект, реализуемый по всему миру. Речь идет не только об огромной коллекции современного искусства, принадлежащей компании, и исполняемой при проведении рекламных акций. Главное в этой стратегии — ставка на ультрасовременных художников и закрепление в сознании культурного потребителя прочной ассоциации брэнда «Absolut» с искусством. И слоган «Absolut Art» уже вошел не только в пособия по рекламе и маркетингу, но и в лексиконы искусства XX в. «Абсолют» не просто покупает и финансирует искусство, но и в каком-то смысле его производит, организуя вот уже 15 лет топ-конкурсы, предлагая художникам, фотографам, дизайнерам, модельерам раскрепостить фантазию на заданную тему: как создать заказное, но качественное произведение искусства, в котором бы обязательно угадывались очертания знаменитой бутылки «Absolut» или логотип фирмы. Такие предложения получают наиболее продвинутые художники различных направлений и стилей. Поэтому сами такие конкурсы и связанные с ними выставки сами становятся яркими событиями культурной жизни.

А вот менее масштабный, но очень изящный пример. Один из наших студентов, незадолго до окончания вуза открывший с друзьями торговую фирму, столкнулся с проблемой коммунальных отношений в небольшом поселке на севере Карелии. Фирма открыла там магазин. Он был отнюдь не первым и не единственным в поселке. Поэтому завоевание позиций на местном рынке потребовало соответствующей ценовой маркетинговой стратегии: ориентации на более низкие цены, чем у конкурентов и на доход с оборота. Реализация такой стратегии, помимо прочего, предполагала и завоевание позитивной репутации, привлечение внимания жителей поселка к новому магазину. Проблема оказалась решенной несколько неожиданным, но очевидным для местных условий образом. Оказалось, что в поселке не налажена работа по сбору бытового мусора: баки есть, но не отремонтированы (нет средств) и люди часами при любой погоде вынуждены с пакетами ожидать спецмашину. По согласованию с мэрией поселка фирмой была реализована программа, включившая ремонт и покраску баков, приобретение пластмассовых ведер для мусора, которые были разнесены по квартирам в качестве подарков от фирмы. Поскольку реализация программы совпала с выборами мэра, то на ведра и баки, помимо символики фирмы, было нанесено упоминание «При поддержке мэра такого-то». Эффективность этой провинциальной и немного комичной PR-акции оказалась полной. Магазин и фирма приобрели популярность, мэр был избран на новый срок, а выпускник подготовил на этом материале хорошую дипломную работу.

Со временем сфера донорской деятельности может стать *новой сферой, новым направлением бизнеса* фирмы, освоения новых услуг и товаров, рынков.

Примером может служить нашумевшая в свое время покупка корпорацией «Sony» киностудии «Columbia Pictures», чему предшествовала стадия спонсирования японской корпорацией производства некоторых фильмов студии.

Действительно, спонсорство может способствовать *диверсификации деятельности фирмы* — одной из наиболее эффективных стратегий развития бизнеса.

Из сказанного очевидно, что спонсорство и благотворительность органично вплетаются в ткань современного менеджмента в сфере финансового, промышленного и торгового капитала. Особое значение они приобретают во внешнеэкономической деятельности — буквально, предстают технологией *проникновения на зарубежные рынки*. В этом плане сфера культуры располагает исключительными возможностями. Широко известен в этом плане опыт спонсорства японских, южнокорейских компаний, финансирующих в Европе, Америке, других странах проекты и программы в социально-культурной сфере, искусстве этих стран, параллельно знакомя общественность этих стран со своей национальной культурой.

Как и PR в целом, спонсорство и благотворительность — это работа не на результат, а на процесс, эффект от них — не непосредственный. Можно провести параллель. Дети — «побочный продукт» любви и этот «побочный» результат, в конечном счете, оказывается намного важнее «процесса», но если бы не было «процесса», то не было бы и «побочного результата». Так и со спонсорством и благотворительностью. Эта работа важна сама по себе — как установление и распространение доверительных отношений, рост репутации, расширение влияния и т. д., приносящие в дальнейшем конкретные результаты.

Таким образом, спонсорство и благотворительность не могут полностью заменить рекламу, но могут ее поддерживать. Они не могут создать репутацию «за раз», одновременно, но могут ее выстроить в итоге систематической продуманной работы. Не могут они и обеспечить незаслуженную репутацию — она всегда должна быть подкреплена делами. Они не могут увеличить объем реализации (продаж), обеспечить необходимые решения органов власти, заставить кредиторов, инвесторов, спонсоров и акционеров вкладываться в ваш бизнес, но они могут весьма эффективно всему этому способствовать.

Спонсорство и благотворительность могут создать позитивный привлекательный имидж фирмы и ее первых лиц в глазах различных групп общественности, выстроить с группами влияния, от которых зависит успех дела, доверительные отношения. Они способствуют формированию общественного мнения о деятельности фирмы, расширению сфер и возможностей влияния, установлению постоянных

и доверительных отношений со СМИ и органами власти, обеспечению благоприятных внутрикорпоративных отношений.

Практически вся социально-культурная сфера является привлекательной для спонсирования. Наиболее благоприятной сферой спонсирования, учитывая его взаимовыгодный характер, является спорт. Если бы спорта не было, его бы придумали спонсоры. Дело в том, что спорт создает исключительные возможности для рекламы. Соревнования широко освещаются в СМИ. Спортивные знаменитости обладают высокой степенью популярности. Причем, реклама фирмы, ее имидж оказываются на очень привлекательном фоне молодости, силы, здоровья. Более того, спорт связан с одеждой, обувью, питанием, рядом современных технологий. Все это в комплексе и приводит к тому, что мировой спорт, в том числе и профессиональный, существует и развивается преимущественно именно на спонсорские средства.

Сфера образования (начальная, средняя и высшая школы) обладают своими привлекательными чертами для потенциальных спонсоров. Это и особо привлекательный имидж заботы о подрастающем поколении. И возможности ранней профориентации еще со школьной скамьи. И установление связей с молодыми перспективными специалистами — выпускниками соответствующих вузов и средних специальных учебных заведений.

Наука — помимо прочего — открывает возможности для вхождения фирмы в среду разработок новых технологий, материалов, перспективных теоретических идей. У фирмы повышаются шансы оказаться впереди конкурентов в научно-техническом прогрессе. Одновременно фирма становится полигоном испытания и реализации новых разработок, у нее устанавливаются хорошие связи с квалифицированными и авторитетными экспертами в различных областях.

Сфера социальной поддержки (оказание помощи социально незащищенным группам населения, малоимущим, инвалидам, пенсионерам, ветеранам и т. д.) — также одна из наиболее традиционных сфер спонсорской поддержки, осуществляемой обычно соответствующими общественными и государственными организациями и фондами, имеющими правовые, экономические и финансовые льготы.

СМИ привлекательны прежде всего возможностями рекламы в случае поддержки теле- и радиопостановок, сериалов, каналов. Не менее привлекательна и пресса, поддержка которой может перерасти в приобретение фирмой своих органов печати.

Издательское дело как объект спонсирования также по своему перспективно. Причем спонсирование может состоять как в поддержке конкретных издательских проектов (книг, серий, периодических изданий), так и в фактически самостоятельном издании фирмой специальных изданий, тематика которых может быть даже и не связанной с основной деятельностью фирмы (например, культура, искусство, специальные научные издания), но сам факт существования которых начинает традиционно связываться с имиджем фирмы.

Здравоохранение, медицина, экология привлекают спонсоров как благородным имиджем, так и перспективными формами сотрудничества, поскольку эта сфера переживает в настоящее время экономический и социальный бум, причем с обеспеченной политической, общественной и государственной поддержкой.

Но даже на фоне перечисленных сфер социально-культурной деятельности, обладающих явно выраженной привлекательностью для спонсирования, сфера культуры обладает исключительными возможностями сотрудничества с деловым миром.

Поддержка изобразительного и музыкального искусства, литературы, кино, театров, музеев, библиотек привлекает современный бизнес не только возможностями рекламы и формирования репутации фирмы через эту сферу, дающую максимальный «выход на общество» и, с очевидностью, социально значимую. Это, как уже говорилось, и средство прорыва на международные, зарубежные рынки в образе не простого конкурента (а значит — нежелательного субъекта хозяйствования, «чужака»), а сторонника сотрудничества, интересующегося культурой данной страны, знакомящего ее граждан со своей культурой, т. е. поддерживающего естественные человеческие ценности и творчество.

Спонсирование в сфере культуры и искусства становится важнейшей составляющей современного бизнеса. Японский менеджмент 1980–1990-х гг. квалифицирует себя как

переход «от вещей к сердцу» и от конкуренции товаров к конкуренции социально-культурных имиджей, а современное японское общество как переходное от эпохи экономического роста к эпохе экономики культуры. Культура оказывается не только и не столько средством, сколько целью экономической деятельности как в масштабах общества в целом, так и отдельно взятых фирм.

Но не менее важна спонсорская поддержка и для сферы культуры. Это обусловлено и недостаточностью бюджетных средств на развитие культуры и творчества, и тем, что является своеобразной гарантией плюрализма культурного развития и от излишнего вмешательства государства в культурный процесс, от произвола чиновников «от культуры». Кроме того, спонсирование сферы культуры способствует более гармоничному и естественному увязыванию ее с другими сферами общества и отраслями экономики. Говоря иными словами, спонсорство в сфере культуры является реальным и эффективным фактором создания и развития гражданского общества, способного к саморазвитию, и на порядок менее зависимого от государства, чем общества тоталитарного типа.

Культура и искусство как объекты спонсорства предоставляют широчайшие возможности. И, разумеется, перед спонсором стоит задача — определить поле своей деятельности в соответствии с бизнес-целями и интересами аудитории, на которую он хочет воздействовать. Поддержать ли творческий коллектив в «годину лихолетья» или на гребне славы. Определить, будет ли это изобразительное или музыкальное искусство, скульптура или балет, пантомима или джаз, классическая музыка или народное творчество, литература или кино и т. д.

Например, в начале 90-х гг. Большой симфонический оркестр радио и телевидения под руководством Владимира Федосеева едва не выгнали из Дома звукозаписи и радиовещания на улице Качалова: радио стало акционерным обществом и установило непосильную для оркестра плату за репетиционную базу. В этот тяжелый час оркестру помогла компания «Лукойл», став генеральным спонсором знаменитого на всю страну музыкального коллектива.

Одним из важнейших культурных событий в жизни Нижнего Новгорода является Международный фестиваль искусств им. А. Д. Сахарова. В 2002 г. ему исполнилось 10 лет и каждый раз он радует нижегородцев высоким составом участников. Он получил статус фестиваля, входящего в Европейскую ассоциацию фестивалей при ЮНЕСКО. Из года в год поддержку событию оказывают десятки нижегородских компаний. В 2002 г.

генеральным спонсором сахаровского фестиваля стал Альфа-банк: пресс-релизы банка на эту тему были полны неподдельной гордости за причастность к замечательному событию.

Как правило, решить свои проблемы с помощью одного покровителя удается немногим.

Так, театр «Московская оперетта» больше десяти лет изобретает хитроумные комбинации, привлекая спонсоров на отдельные постановки, участвуя в совместных проектах, например таких, как чудесный мюзикл «Метро», созданный в творческом содружестве с польской постановочной группой.

Сегодня собственные спонсоры есть у каждого крупного музея: иногда генеральный, иногда целевой; свои спонсоры у театров, особенно известных, столичных. В провинции найти спонсора для театральной постановки гораздо сложнее: и спонсоры помельче, и спектакли потише.

Одним из наиболее успешных столичных театров с точки зрения поиска финансовой поддержки до недавних пор считался театр «Сатирикон». Здесь к дарителям относятся с особой бережностью: популяризируют в буклетах, благодарят на премьерах, вручают дипломы и т. д.

Именно в области культуры и искусства (также и в сфере образования) чаще, чем понятие «спонсор», упоминается понятие «попечитель». В дореволюционные времена так называлась весьма уважаемая деятельность в сфере народного просвещения и опекунов. Попечитель — старатель, радетель, человек, который постоянно заботится о каком-либо деле, влияющем на решение социальных проблем.

Сейчас так принято называть членов попечительских советов, которые создают при себе театры, музеи, школы, вузы и т. д. Попечительский совет не управляет организацией. Его члены наблюдают, советуют, иногда помогают финансами и связями, позволяют пользоваться своим именем при рекламе или сборе средств, являются гарантами благополучия организации и ее хорошей репутации. Членство в попечительском совете дает уважение, повышает социальный статус человека. Это признание заслуг, таланта, опыта. В Великобритании и США попечительство — довольно большая ответственность, оно требует усилий, затрат, постоянной заботы об организации. В России быть попечителем пока несложно.

Один из самых необычных примеров спонсорства в области искусства удалось наблюдать в поселке Джубга Краснодарского края. При въезде в поселок со стороны Туапсе автобусы встречают огромный, вполне

натурального вида динозавр-указатель. Чудище приглашает желающих посетить музей «Природа и фантазия». Чего здесь только нет: лешие и ведьмы из лесной чащи, смешные и грустные рожицы, прекрасная обнаженная балерина и бюсты знаменитостей, диковинной формы вращающаяся кресла и столы — и все из чистого дерева, чуть подправленного любящей рукой художника-самоучки Антона Михайловича Гжеляка. На дверях музея — каменной коробки, увитой дикими розами и зеленым вьюном, — металлическая табличка с надписью: «Музей построили своими силами с 1991 по 1994 гг. отец и сын А. и В. Гжеляк. Спонсор — АО Васюринский ККПД. Генеральный директор В. М. Очередыко». На табличке также указаны имена и должности всех тех, кто хоть чем-то помогал энтузиастам лесного искусства: снабжал плитами для пола, цементом, рамами, стеклом, рекламировал, печатал афиши и т. д. Чтобы отблагодарить своего главного спонсора — ККПД, хозяева музея вот уже несколько лет принимают его сотрудников на отдых: каждый летний месяц по несколько человек.

В России развитие цивилизованного спонсорства еще в стадии становления, 1990-е годы оставили, пожалуй, наиболее яркую память об этом становлении. Крупные финансовые структуры с почти истерической щедростью окормляли тусовку из нескольких десятков именитых деятелей искусства, стремясь связать с ними свои имиджи и брэнды. Чем масштабнее был жест поддержки, тем масштабнее казалось спонсорам уважение общества к ним.

Так, например, МЕНАТЕП спонсировал грандиозный концерт Монсеррат Кабалье на Красной площади — акцию с художественной точки зрения никакой критики не выдерживающую — пленэрно-булыжная акустика съедает любые вокальные данные. Самарский торговый холдинг на празднование своей первой годовщины выписал из Парижа «мадемуазель блюз» — Патрисию Каас. Новые русские олигархи громоздили друг на друга помпезные юбилеи и премьеры, великосветские фестивали и чувствовали себя наследниками Мамонтова и Третьякова.

Результаты были достигнуты весьма неоднозначные. Грандиозные деньги, вкладывавшиеся в знаменитостей, вытесняли из сознания нищавших их почитателей уважение к известным именам.

Еще менее результативны для бизнеса теневые спонсорские отношения.

Так, громкий скандал вызвали выявившиеся в 2003 году факты, связанные с поддержкой РАО «Газпром» театрального проекта шоу «Бродвей в Москве» (в рамках которого в Москве был поставлен известный мюзикл «42-я улица») и съемок документального фильма о самом РАО. В первом случае одна только продюсерская фирма «Краснов дизайн» получила от «Газпрома» 11 426 912 долларов США. А документальный фильм был оценен в 2 млн. долларов США. Да и другие рекламные кампании газового монополиста тоже исчисляются миллионами долларов.

У экспертов возникли вполне обоснованные сомнения в такой масштабной рекламе. Зачем она вообще «Газпрому»? Тарифы на газ от настроения потребителей не зависят никак. Под влиянием рекламы он не будет дольше кипятить чайник на газовой конфорке, а электростанции не загрузят работой лишние турбины. Да и песни с танцами заморских артистов вряд ли подтолкнут мировые цены на газ, добавив в российский бюджет несколько сотен миллионов.

Может быть, эти акции были направлены на продвижение газпромского имиджа? Вряд ли. Эти самые миллионы могли спасти тепловые сети выстуженного Иркутска или Сахалина. Да и экономическое состояние самой корпорации оставляет желать лучшего: компания все больше испытывает недостаток средств на ремонт устаревшего оборудования, бурение новых скважин, строительство трубопроводов. Вряд ли добавили привлекательности и попавшая в прессу информация о завышении общей сметы мюзикла как минимум на \$ 5 500 000. При этом в смете только сумма на изготовление декораций умышленно завышена в пять раз. Да и просуществовал мюзикл всего несколько месяцев и при пустом зале.

Прочную репутацию и стабильного успеха обретает не тот, кто выплачивает грандиозный гонорар известному (в том числе — своими капиталами) артисту вроде Л. Паваротти или делает многотонный заказ оборотистому З. Церетели, а тот, кто находит «бедных, но талантливых» и помогает им состояться. Или тот, кто систематически и последовательно работает в конкретном направлении социального развития. То есть действует так, как действовали дореволюционные меценаты и как действуют спонсоры и благотворители за рубежом.

В России же спонсирующая и спонсируемая стороны пока действуют наугад, отдавая предпочтение прямым личным контактам и личным вкусам руководителей спонсирующих фирм. Очевидно, что это неизбежный, но временный, как уже говорилось, этап. Уже начинает испытываться острая потребность в *информационном обеспечении спонсорства*, т. е. формировании информационных баз данных для возможных спонсоров (интересующихся прежде всего возможностями, которые откроет им сотрудничество с тем или иным учреждением, коллективом, исполнителем, их уровнем, репутацией, оценкой авторитетных экспертов и искусствоведов, международным признанием). Другую же сторону интересует, разумеется, кто вообще может проявить интерес к их деятельности, контактные адреса, телефоны, репутация, надежность и т. п. Короче говоря, речь идет о формировании баз данных и информационного рынка услуг, создании служб.

Примером такой деятельности является Институт культурных программ, созданный в Санкт-Петербурге. Он очень быстро нашел себя в посреднической деятельности. Например, когда готовился двухнедельный фестиваль «Виват, Санкт-Петербург!», который проходил в Нью-Йорке в тогда еще целом Всемирном торговом центре, в рублевой части этого проекта использовались только средства заинтересованных отечественных спонсоров.

Но дело не ограничивается только информационным обеспечением. Другой проблемой является *добротная профессиональная экспертиза*. Спонсору важно знать, чему или кому он, собственно, оказывает поддержку. Недаром, с самого начала их создания, фонды в своих решениях всегда опирались на мнения и оценки специальных экспертных советов. Институт экспертизы чрезвычайно важен для обеспечения эффективности спонсорства и меценатства. В том числе, и в плане рекламных и пиаровских целей. Добротная и желательна — независимая экспертиза гарантирует объективность выделения средств, ограждая спонсирующую сторону от образа нувориша, шальными деньгами покупающего вход в общество знаменитостей.

Кстати, именно в этом заключено принципиальное отличие технологий зарубежных фондов, действующих в России от отечественного «дремуче рыночного» подхода к спонсорству и благотворительности. Фонд Форда, например, требует от своих грантополучателей гарантий непричастности к политической рекламе, не спонсирует имиджевые акции, предпочитая оплачивать проезд на зарубежные фестивали начинающих провинциальных театральных трупп, оснащать современной техникой архивы и библиотеки, реализовывать образовательные проекты. И делается это с опорой на профессиональную экспертизу российских специалистов в соответствующих областях.

«Заказуха» не приносит стабильного результата, а в долговременном плане даже вредна, разрушительна для репутации. Выше уже говорилось о том, что, чем независимее спонсируемые от спонсирующего, тем выше социальная привлекательность и значимость поддержки. Привлечение же авторитетных экспертов еще выше поднимает планку социального значения спонсирования.

Несмотря на серьезные трудности, спонсорство в России пускает прочные корни. Так, поистине революционные изменения произошли в последние годы на рынке российской киноиндустрии.

Первые реформы коснулись кинотеатров. В Москве в 1997 г. в бывшем клубе «Известий» открылся «Кодак-киномир», один из первых российских кинотеатров, отвечающий европейским требованиям по звуку, комфорту, сервису и т. д. С тех пор инвесторы обнаружили, что кино может приносить неплохие доходы: в новые залы зрители ходят в 30 раз чаще, чем в устаревшие, отдавая в среднем 150 рублей за билет. В крупных российских городах стали открываться десятки современных кинотеатров и развлекательных многозальных комплексов. В Нижнем Новгороде местная администрация даже объявила 2000 г. «годом кинотеатров», расписав этим лозунгом троллейбусы городского кольца.

Постепенно превращается в отдельное и прибыльное направление инвестирования спонсорство отечественной кинопродукции — почти как в отлаженной индустрии Голливуда.

Недавно, например, высший пилотаж кинопродвижения продемонстрировала кинокомпания «Юниверсал», заключив договор с автоконцерном «Тойота» на продвижение ее автомобилей средствами киноискусства.

Работе со спонсорами целесообразно придать системный характер.

Так, Пермским театром оперы и балета им. П. И. Чайковского разработано специальное «Положение о спонсоре» театра, которое включает в себя:

1. Цель договора со спонсором

1.1. Оказание благотворительной помощи театру для развития высоких творческих традиций, создания новых высокохудожественных спектаклей, проектов для детской и взрослой аудитории.

2. Предмет договора со спонсором.

2.1. Спонсор оказывает благотворительную помощь для финансирования творческой и хозяйственной деятельности театра, а театр обязуется предоставлять спонсору услуги, обозначенные в п. 3.2 настоящего положения.

3. Права и обязанности сторон.

3.1. Спонсор:

3.1.1. Обязуется в течение срока действия договора оказывать благотворительную помощь на сумму не менее _____ руб.

3.1.2. Генеральный спонсор обязуется в течении срока действия договора оказывать благотворительную помощь на сумму не менее _____ руб.

3.1.3. Обязуется предоставлять театру свои информационные материалы и фирменный логотип.

3.1.4. Вправе контролировать использование денежных средств, составляющих благотворительную помощь, по целевому назначению, а театр обязан, по требованию спонсора, предоставить информацию об использовании

денежных средств, составляющих благотворительную помощь, и подтвердить ее документально.

3.2. Театр:

3.2.1. Обязуется упоминать организацию-спонсора в качестве спонсора театра и размещать логотип спонсора во всех видах печатной продукции: афишах, буклетах, программах (в том числе во время гастролей по стране), а также на специальном рекламном щите на фасаде театра.

3.2.2. Обязуется помещать информацию об организации как о спонсоре, в публикациях в СМИ, связанных с деятельностью театра.

3.2.3. Обязуется в течение срока действия договора выделить в безвозмездное пользование организации-спонсора 2 места на все спектакли текущего репертуара.

3.2.4. Безвозмездно предоставляет помещение театра в день профессионального праздника или юбилея спонсора (по предварительному согласованию с администрацией театра за 2 месяца).

ПОЛОЖЕНИЕ О ПРЕСС-СПОНСОРЕ

1. Предмет договора.

1.1. Театр поручает, а пресс-спонсор принимает на себя обязанности по организации информационной поддержки театра средствами радио, газеты, телевидения.

2. Предмет договора.

2.1. Пресс-спонсор принимает на себя следующие обязательства:

2.1.1. Размещать на страницах газет информационный модуль театра (4 раза в месяц) по согласованию сторон.

2.1.2. Размещать информационный модуль о премьерах (4 раза в год).

2.1.3. Освещать деятельность театра, способствуя формированию положительного имиджа театра у своих читателей, зрителей, слушателей.

2.1.4. Изготовить информационный ролик о театре продолжительностью до 30-ти секунд.

2.1.5. Размещать информационный ролик театра в эфире в соответствии с согласованным сторонами графиком трансляций.

2.2. Театр принимает на себя следующие обязательства:

2.2.1. Предоставлять права на информационное спонсорство театра.

2.2.2. Упоминать спонсора в СМИ, а также в печатной продукции рекламного характера.

2.2.3. Регулярно предоставлять определенное количество мест на спектакли театра в качестве награды для победителей конкурсов, проводимых организацией.

2.2.4. В течение срока действия договора выделить в безвозмездное пользование пресс-спонсора 2 места на все спектакли текущего репертуара и определенное количество мест для сотрудников редакции (по предварительной заявке, при наличии свободных мест).

Спонсорам театра предлагается *пакет рекламных услуг Пермского академического театра оперы и балета им. П. И. Чайковского*:

1. Размещение рекламной информации и логотипа компании-спонсора:

1.1. в следующих видах печатной продукции: буклет, афиши, программа, билет;

1.2. на транспортных средствах, принадлежащих театру;

1.3. на рекламном щите театра по Комсомольскому проспекту;

1.4. в виде щитовой рекламы на фасаде и в интерьере театрально-го здания;

1.5. в печатной продукции (афиши, программы) гастролирующих солистов и коллективов России;

1.6. использование логотипа компании-спонсора на сувенирной продукции театра (майки, календари, значки, буклеты, театральные проспекты);

2. Привлечение профессиональных артистов, художников и других специалистов для создания рекламной продукции (видеоролик, аудиоролик, растяжки, аншлаги, световое табло и др.)

3. Участие в театрализованных рекламных акциях компании-спонсора.

4. Предоставление интерьеров здания, костюмов, декораций и другой театральной атрибутики для печатной рекламной продукции и видеорекламы.

5. Участие в совместных благотворительных акциях и лотереях компании-спонсора.

6. Использование детских новогодних представлений и спектаклей, в том числе закупленных городской и областной администрацией, для имиджевой рекламы компании.

7. Помощь в организации профессиональных праздников компании-спонсора, в том числе безвозмездное предоставление помещения театра.

8. Организация экскурсий в «закулисье» и встречи с артистами театра.

9. Помощь в организации выездных концертов в профилактории и летние оздоровительные лагеря компании-спонсора.

10. Бесплатные билеты в театр оперы и балета как форма поощрения сотрудников компании-спонсора (к юбилею, дню рождения, профессиональному празднику).

11. VIP-сервис (бесплатная программа, бинокль, кофе, чай, вода) для компании-спонсора.

12. Предоставление права посещения «гостевой комнаты» (greenroom) во время посещения спектаклей.

13. Предоставление права бесплатной парковки автомобилей на платной стоянке перед театром.

14. Упоминание компании в качестве спонсора во всех публикациях в прессе.

15. Предоставление 2-х мест в ложе театра на все спектакли текущего репертуара в течение срока действия договора, а также предоставление бесплатных билетов для детей сотрудников компании-спонсора на новогодние спектакли.

16. Предоставление товарного знака (логотипа) театра компании-спонсору в целях рекламы его изделий.

17. Предоставление возможности размещать рекламу компании-спонсора в печатной рекламной продукции во время гастролей театра за рубежом.

18. Предоставление права генерального спонсора.

19. Предоставление права пресс-спонсора.

20. Предоставление права информационной поддержки.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ: ПРОБЛЕМЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ

Как это ни парадоксально, но в серьезной информационной и организационной поддержке нуждается и благотворительность — наиболее свободное выражение сотрудничества делового мира и социально-культурной сферы.

Благотворительность, в отличие от спонсорства, является проявлением филантропии, не предполагая каких-то финансовых и прочих обязательств со стороны получающих поддержку. Благотворитель демонстрирует акт свободной воли (по каким мотивам — тема особая), оказывая поддержку как акт дарения. Поэтому и правовое оформление благотворительности иное — не договор, как в спонсировании, а в виде дарственной, перечисления средств, оплаты счетов, передачи ценностей с баланса на баланс.

Согласно действующему в России федеральному закону, под благотворительной деятельностью понимается добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки.⁴ Толкование, вроде бы, однозначное. Однако, по результатам широкомасштабного социологического исследования «Бизнес и благотворительность», проведенного в ряде регионов России, оказалось, что в понимании предпринимателей и менеджеров существует несколько типов благотворительности: неосознанная, «для своих», притворная, вынужденная, скрытая и т. п. Получается, что закрепленное в законе понятие не исключает, а даже стимулирует развитие теневой, «серой» и разного вида прочей неоднозначной благотворительности.

Почему так происходит? Является ли это следствием переходного периода, интенсивной трансформации общества, переживаемой нами? Или дело в недостаточной цивилизованности бизнеса? А может, виной тому особенно отечественной нравственной культуры?

⁴ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» от 11.08.1995 г. № 135-ФЗ, ст. 1.

Попробуем для начала разобраться в понятиях. Вот лишь несколько наиболее распространенных трактовок благотворительности.

- Оказание материальной помощи нуждающимся, как отдельным лицам, так и организациям, поощрение и развитие каких-либо социально значимых форм деятельности.
- Проявление сострадания к ближнему и нравственная обязанность имущего спешить на помощь к неимущему.
- Действия и поступки безвозмездного характера, направленные на общественную пользу или на оказание материальной помощи неимущим.
- Общечеловеческое движение, включающее совокупность гуманитарных действий отдельного человека, организаций, обществ и т. д., стремление проявить любовь не только к ближнему, но и к незнакомому человеку, оказать безвозмездную материальную, финансовую помощь нуждающимся и социально незащищенным гражданам, предоставление помощи лицам и организациям, участие в улучшении жизни больных и бедняков, немощных и отвергнутых жизнью.
- Бескорыстная любовь к человечеству, которая обычно проявляется путем учреждения общественных институтов или пожертвований для организованной и систематической помощи нуждающимся и страждущим.
- Оказание помощи обездоленным, сострадание, сердечное участие.
- Безвозмездная деятельность общества, направленная на защиту того или иного круга объектов или тех или иных сфер бытия человека, осуществляемая им во имя поддержания своего равновесия и совершенствования, субъективно мотивируемая чувствами страха смерти, милосердия, справедливости, социальной ответственности и желаниями «прощения грехов», гармонии, социальной стабильности, личной значимости, известности и личного бессмертия.
- Перераспределение ресурсов на решение социальных проблем. Не только денег, но и личного времени, энергии.
- Негосударственная добровольная безвозмездная деятельность в социальной сфере, направленная на поддержку отдельных лиц или организаций, у которых по

тем или иным причинам не хватает ресурсов для полноценного развития. При этом поддержка, оказываемая на основе родственных, соседских, дружеских и иных личных связей, не рассматривается как благотворительность.

Разброс мнений и трактовок довольно велик. Поэтому следует четко различать основные аспекты понимания благотворительности: **КТО, КОМУ, ЧТО, КАК и ПОЧЕМУ** оказывает благотворительную поддержку.

КТО: индивид — семья — организация — государство. Получается полярный разброс: либо благотворительность — глубоко личный акт, проявление нравственной зрелости человека, либо это, в отличие от милостыни, исключительно организованная помощь и тогда ее высшей формой является социальная политика государства. В последнем случае ничто не мешает подвести под благотворительность налоговую и бюджетную политику: граждане, платя налоги, совершают как бы пожертвования в пользу страждущих соотечественников, а государство мудро распределяет эту помощь различными способами.(!?)

КОМУ: отдельным людям — организациям — животным, природным объектам, природной среде в целом — культурным объектам. Тоже получается ряд непростых вопросов.

Каким людям? Лично знакомым? Родственникам? Другим? Соседям? Или обязательно — «незнакомым»? Семейный обед, угощение друга чашечкой кофе — благотворительность? А помощь соседке-инвалиду? А помощь деревней погорельцу? А забота предприятия о своих пенсионерах?

И возможна ли помощь животным, природной среде, культуре? Или это помощь людям, живущим в этой среде, заботящимся о животных, нуждающимся в культурных объектах?

А что означает «нуждающимся»? В чем и в какой степени? В деньгах — так их всем и всегда не хватает. А может этим людям не хватает знаний и умений? И кто тогда должен определять сущность «нужды»? Сами нуждающиеся или некие «эксперты», а то и чиновники?

ЧТО: деньги — имущество, товары, услуги — добровольный труд — помощь — любовь, сострадание, жертва. Тогда избавление от излишков — благотворительность?

Или обязательно «отрывать от себя»? Обязательно отдавать что-то или достаточно самого сострадания, любви? И возможна ли благотворительность без проявлений такого сострадания, любви?

КАК: напрямую, лично — чрез специальные организации; анонимно — публично. Опыт показывает, что эффективность сбора пожертвований у нищих выше, чем у благотворительных организаций. Этично ли само существование посредников, получающих за это заработную плату? И вообще — может ли быть профессией организация благотворительности? И обязательно ли предавать огласке акты благотворительности? Где тогда грань между благотворительностью и поддержкой тщеславия, саморекламы?

ПОЧЕМУ: добровольно, бескорыстно — по обязанности — вынужденно. Но что, собственно, считать бескорыстием и кто об этом вправе судить? Разве корысть честолюбия, власти, превосходства не сильнее материальной корысти? Существует ли «чисто» альтруистическая мотивация? И существуют ли свободная воля и свобода выбора? Не говоря уже о практике благотворительности как ответе на благосклонные намеки властей в жанре «предложения, от которого невозможно отказаться».

Учитывая такую неоднозначность, и ни в коей мере не претендуя на ответы по всем этим, в том числе — метафизическим, вопросам, просто из соображений здравого смысла, а самое главное — чтобы сконцентрироваться на проблемах, стоящих перед бизнесом, мы будем понимать под благотворительностью *негосударственную добровольную безвозмездную деятельность в социальной сфере.* Из этого следует ряд важных особенностей благотворительности.

- Она бескорыстна и направлена на «общее благо». Помощь ближним родственникам, друзьям, соседям — суть следования общей нравственности в духе «своим надо помогать». Благотворительность уравнивает «своих» и «чужих» до масштабов некоей социальной общности. Хотя в процессе благодеяния и могут установиться близкие отношения, изначально благотворительность свободна от ранее взятых обязательств. Она не является и ответом на ожидания окружающих — никто не вправе «ждать» благодеяния или принуждать к нему.

- Она безвозмездна и не связана с извлечением дохода. Безвозмездная помощь с целью максимизации доходов вряд ли будет благотворительностью. Благотворительность не может создавать конкурентных преимуществ, т. е. порождать некое неравенство. Наоборот, самим своим смыслом она направлена на преодоление социального и прочего неравенства. Но при этом она оказывается связанной с ростом общих производительных возможностей конкретного социума (местности, региона, страны), способствует росту человеческих возможностей, их реализации. Иначе говоря, речь идет о безвозмездности только в отношениях между конкретными участниками благотворительной деятельности, но в социальном масштабе она несомненно направлена на получение блага в плане развития этого социума. Поэтому в историческом масштабе в результате благотворительности оказывается, что «возвращается» всегда больше, чем отдается. Иначе говоря, «возмездность» относится не к конкретному благотворителю, а адресована обществу.
- Это непрофильная для бизнеса деятельность. Преимущественно речь идет о поддержке социально-культурной сферы: образования, здравоохранения, культуры, искусств, религии, социальной помощи и защиты. Дело банка заниматься финансовым бизнесом, дело строительной фирмы — строить дома, коммерческая структура должна заниматься коммерцией и т. д., но они могут участвовать в перераспределении получаемых доходов на социальное развитие.
- Это негосударственная форма обобществления и перераспределения ресурсов. Благотворительность — форма гражданского общества, выражение способности общества к самоорганизации независимо от того, «какого цвета флаг развивается сегодня над цитаделью». В определенной степени это выражение зрелости общества — как нравственной, так и экономической, меры свободы экономических субъектов самим распоряжаться частью своих доходов на нужды социального развития общества. Вопрос об отношении государства к благотворительности, по сути дела и по большому счету, — вопрос о свободе бизнеса и, в итоге, — о свободе конкретного общества. В социальных институтах, контро-

лируемых государственной бюрократией, приоритеты социального развития с неизбежностью искажаются интересами конкретных административных структур, а то и лично чиновников. Более того, благотворительность может сдерживать административный монополизм местных и прочих властей, поддерживать игнорируемые или притесняемые государством группы населения. Не случайно в постсоветской России госаппарат проявляет «классовое чутье», рассматривая благотворительность как способ «отнять деньги у государства» и стремясь поставить ее под жесткий контроль. Отсюда и ряд правовых проблем, о которых будет разговор ниже.

В отличие от спонсорства, благотворительность носит более личностный характер, в ней в большей степени могут проявляться личные вкусы, пристрастия, желания пер-вых лиц.

В последнее время у российского бизнеса проснулся острый интерес к корпоративной благотворительности. Первооткрывателями вновь возникшей российской благотворительности стали западные компании, для которых меценатские мероприятия — часть глобальных стратегий.

Самый известный пример в этом плане — сеть ресторанов быстрого питания McDonalds, поддерживающая в России реабилитационный центр для больных детей и вовлекающая в это своих посетителей, размещающая специальные копилки на кассах, информационные буклеты на каждом подносе. Diageo — один из крупнейших производителей продуктов питания — поддерживает развитие студенческого самоуправления и научного творчества в Москве и Санкт-Петербурге.

Но и среди российских предпринимателей встречаются люди, искренне готовые помочь всему и всем, что с их точки зрения нуждается в поддержке — от грандиозных теле- и радиомарафонов, спектаклей, концертов и научных конференций до помощи детским коллективам. Собственные специальные программы реализуют практически все известные российские корпорации.

Например, Росбанк уже несколько лет ведет в каждом регионе, где имеется отделение банка, программу малых грантов «Новый день», которыми поддерживается как минимум три социальных проекта. Так, на Севере такими программами поддерживаются представители коренной народности. На средства банка существуют клубы, в которых школьные учителя обучают местных детей их собственному языку и культуре. Такие

программы позволяют не только готовить почву для региональных рекламных кампаний, но укрепляют отношения с местной властью, интеллигенцией, журналистами.

Альфа-банк реализует долгосрочную программу развития российской культуры, которая увязана с общим корпоративным имиджем — имиджем культурно-интеллектуального банка.

Наибольшее распространение социальные благотворительные программы получили в отечественном сырьевом секторе, что не случайно. У большинства компаний, привлекающих и перерабатывающих полезные ископаемые, места добычи находятся далеко от центра. Они сплошь и рядом оказываются градообразующими комплексами. Поэтому местные социальные проблемы (жилье, здравоохранение, качество образования, алкоголизм, наркомания, беспризорничество и т. д.) с неизбежностью становятся проблемами компаний.

Что движет бизнесом в этом направлении? Проведенный Ассоциацией менеджеров России (АМР) в октябре 2001 г. опрос 100 российских компаний выявил следующие (в порядке убывания) ведущие причины заинтересованности компаний в благотворительной деятельности:

- это способствует росту положительного имиджа компании и рекламе;
- это позволяет создать взаимовыгодные отношения с федеральной и местной властью;
- личная симпатия к объектам поддержки;
- это позволяет улучшить взаимодействие с целевыми рынками (социальный маркетинг);
- это позволяет улучшить местное общественное мнение;
- это позволяет получить налоговые льготы.

В отличие от рекламы и маркетинга, преследующих простое увеличение прибыли, корпоративная благотворительность в качестве элемента брендинга ориентирована на долговременные стратегические цели. Одной из них является повышение рыночной стоимости компании. Особенно серьезно к этому вопросу относятся компании, чьи ценные бумаги участвуют в торгах на зарубежных фондовых площадках.

Социальные мероприятия, похоже, все в меньшей степени являются для компаний-благотворителей просто реализацией принципа «делиться надо». Корпорации все в большей степени осознают себя социально ответственными членами общества, осуществляя целенаправленные социальные инвестиции.

Влияет благотворительность и социальная ответственность фирмы и на потребительское поведение. По мере насыщения российских рынков и усиления конкуренции на первый план стали выходить не столько соотношение цены и качества, но и имидж данной марки, как ведет себя производитель в обществе, репутация его руководства. Если компания реализует благотворительные проекты, что становится достоянием внимания общественности, это может стать одной из причин предпочтения потребителем ее продукции. Согласно исследованию, организованному The Conference Board в 23 странах, если в 1993 г. 62% потребителей делали выбор в пользу социально ответственных компаний, то в 1997 г. таких потребителей было уже 76%, а в 1999 — 83%, в 2005 — все 90%.

Специальные социологические исследования показывают, что самими предпринимателями и топ-менеджерами в качестве причин и мотивов благотворительности указывается широкий спектр психологических и экономических факторов, вроде:

- обыкновенный человеческий альтруизм: «нравятся мне эти ребята», «жалко мне их» и т. п.;
- социальная ответственность;
- формирование имиджа фирмы;
- реклама;
- налоговые льготы и т. п.

Одна из наиболее распространенных мотиваций — дарение собирающимся вокруг хорошего дела хорошим людям. Именно доминирование личных мотиваций — характерная черта российских благотворителей. На Западе благотворители в большей степени руководствуются социальной целесообразностью вкладов. Отечественный же благотворитель действует преимущественно по собственному побуждению или по рекомендации кого-то из друзей или близких родственников. При этом его личного интереса может и не быть. Как ответил при одном из опросов такой благотворитель, «хотелось сделать что-нибудь приятное тетушке». При этом деньги могут тратиться на совершенно безумные затеи. Например, как это было в одном реальном случае, — на поддержку проекта радиомоста между дельфинами, находящимися в разных океанах, чтобы создать планетарное дельфинье сообщество. Отечественные благотворители, как это уже отмечалось при обсуждении

проблем спонсорства, не утруждают себя советом квалифицированных экспертов.

Иногда в анкетах указываются довольно причудливые, но психологически и по-человечески понятные мотивы:

- забота об улучшении благосостояния будущих клиентов;
- гордость от собственного вклада в культуру, экологию и т. д.;
- упоение собственными возможностями («корабли плывут, самолеты летят, артисты играют, художники рисуют и это все — я»);
- благодарность обществу за возможность действовать в нем;
- пусть другие реализуют то, что не смог я...

Мотивом может быть и простое желание самореализации в иной сфере деятельности.

Так, в питерском Молодежном театре долгое время шел (не чаще двух раз в месяц) спектакль, главную роль в котором исполнял предприниматель, профинансировавший эту постановку. Играл он блестяще! И под финальные аплодисменты, собрав все букеты цветов, он отдавал их даме, сидевшей в первом ряду, и говорил в микрофон слова глубокой благодарности своей жене, которая однажды, в ответ на его речи о том, что в нем погиб великий артист, сказала: «Хватит разговоров! Если ты артист — докажи это. Сыграй хоть что-нибудь!». И ведь доказал — и жене, и себе самому, и всем другим, — что он очень и очень талантливый артист, хотя менять профессию не собирался.

В принципе, многое проясняют слова Дж. Сороса: «Вопрос бескорыстной благотворительности слишком хорош, чтобы быть правильным. Великая польза благотворительного фонда для меня лично сложилась в том, что он позволил мне поддерживать связь с человечеством. Я осознаю, что создал нечто, выходящее за рамки человеческой жизни. Это заставляет чувствовать собственную исключительность и даже вызывает беспокойство. Тем не менее, лучше иметь реальное достижение, чем лелеять грандиозные амбиции. Я принимаю все, что делаю, как инвестор и как филантроп. Все это — неотъемлемая часть моего существования. Поэтому я счастлив». Наверное, глубоко прав был Б. Мандевиль, писавший в своей знаменитой «Басне о пчелах»: «гордость и тщеславие построили больше больниц, чем все добродетели вместе взятые».

В российских условиях благотворительность имеет особенно явный доминирующий нравственный акцент. Во-

первых, как особая моральная ответственность — проявление особенности российского духовного опыта и ментальности. В этом контексте благотворительность есть социальный долг (стыдно быть богатым) и потребность замолотить грехи. Во-вторых, как свидетельство социальной надежности фирмы, которая создана не с целью извлечения сверхприбыли с последующей самоликвидацией.

За рубежом, особенно в США и Японии, благотворительность направлена на сферы, имеющие особенно явно выраженную социальную значимость: образование (до 40% общих благотворительных вкладов), здравоохранение (до 30%), социальную поддержку и активность (до 20%), ту же сферу культуры (до 11%) и др. Поддержка культуры и искусства в Японии, например, переживает настоящий бум. Культурно-исторические ценности либо передаются существующим музеям, либо в создаваемые музеи корпораций. Фактически каждая крупная корпорация имеет свой музей — не только по профилю своей деятельности, но и изобразительного искусства. Как известно, самые дорогие приобретения за последние годы на аукционах делались именно японские корпорации. Широко финансируются и поддерживаются библиотеки, архивные хранилища. Под эгидой фирм проводятся конкурсы, фестивали, учреждаются премии, стипендии и т. п. Крупные универмаги стали постоянными организаторами культурных программ на территории своих торговых помещений, стали постепенно обзаводиться собственными художественными галереями, а то и музеями.

Аналоги такой деятельности имеются и в российской действительности. Зарубежные компании и здесь проявляют активность. На вопрос — почему фирма «Люфтганза» финансирует выставку Родченко и Степановой в Музее изобразительных искусств им. А. С. Пушкина в Москве, представителем компании был дан ответ: «Мы финансируем все, что движется, летит, все, что устремлено в будущее. Поэтому мы не занимаемся реалистической живописью XIX века, а вот Татлин или Родченко — это наше». Все большую активность проявляет и отечественный капитал. Так, банковской группой «Союз» (бывшим Столичным банком сбережений, а затем — СБС-АГРО) было восстановлено здание постройки XIX в. на Неглинной, 14 в Москве. Помимо главного офиса и универсальной сберкассы банка, в особняке был открыт Московский центр искусств (на правах дочерней группы банка) с постоянно действующей художественной выставкой из собственных коллекций банка, насчитывающей уже более 3 тыс. произведений искусства. Эту коллекцию банк энергично собирал с момента своего основания, и сейчас это самая большая корпоративная коллекция в России, включающая в основном произведения русского

искусства XIX — первой трети XX в. Банк уже демонстрировал ее в столице, много раз вывозил в провинцию. Центр не только хранит коллекцию, но занимается реставрацией доверенных ему работ, регулярно проводит экспозиции из собраний провинциальных музеев, коллекций других банков, в том числе зарубежных. Была создана библиотека по истории и искусству города, регулярно проводятся музыкальные вечера. Известен банк и своими филантропическими проектами, поддержкой Третьяковки, выставочной деятельности других музейных центров. В частности, именно он финансировал выставку «Золото Трои» в Музее изобразительных искусств.

Аналогичной деятельностью занимаются и другие корпорации. Например, ежегодную премию отечественным деятелям культуры «Овация» присуждает «ЛОГОВАЗ». Альфа-банк в сотрудничестве с московским Литфондом ежегодно выдает гранты для осуществления литературных проектов — 15 стипендий на год из расчета 100 долларов США ежемесячно.

Ряд корпораций создал свои художественные коллекции. Бизнес-банк использовал свою коллекцию русского пейзажа XIX–XX вв. (Поленов, Айвазовский, Шишкин, всего около полусотни работ оценены экспертами Третьяковки в 1,6 млн. долларов США) как дополнение к стабилизационному кредиту Центрального банка.

Иногда вокруг таких коллекций разгораются нешуточные скандалы. Например, печально известный Инкомбанк, как и другие крупные частные российские банки, начал собирать свою коллекцию в 1992 г. Уже к 1998 г. он стал обладателем крупного собрания — около 500 произведений русского искусства XX столетия от группы «Бубновый валет» (Удальцова, Древин, Фальк, Лентулов) до нонконформистов 1960–1970-х (Кабаков, Рабин, Немухин, Плавинский, Штейнберг, Яковлев, Краснопевцев). Уникальным это собрание делали три картины К. Малевича («Черный квадрат», «Автопробег», «Портрет жены») и несколько его рисунков, которые Инкомбанк приобрел у наследников художника. После отзыва лицензии банка в 1998 г. в печать просочились сведения о том, что представители банка пытались предложить четыре работы Малевича (включая «Черный квадрат») аукционному дому Sothebys для внеаукционной продажи. Вероятно, банк рассчитывал на какие-то неофициальные каналы вывоза произведений, поскольку на легальный вывоз и продажу столь ценных произведений Министерство культуры РФ согласия бы не дало. Несколько месяцев руководство банка скрывало местонахождение коллекции, но в мае 1999 г. самая ценная часть коллекции (100 единиц, оцениваемых по минимальной цене в 10 млн долларов) была перевезена в спецхранилище Министерства культуры РФ. Причем сделано это было по инициативе самого банка наряду с энергичными экономическими мерами, направленными на восстановление лицензии. Передача коллекции в государственный депозитарий обезопасила часть имущества: в случае описи имущества банка без ведома Министерства культуры частные кредиторы не смогут заполучить коллекцию. Министерство культуры же, по согласованию с руководством Инкомбанка, обратилось с письмом в Федеральную службу по несостоятельности и банкротству, в котором сообщило о своей заинтересованности в поступлении этого

собрания в государственный Музейный фонд России. Само министерство не располагает средствами для закупки такой коллекции и предлагает Правительству передать коллекцию Фонду в виде зачета долгов банка перед бюджетом. В этом случае министерство получает коллекцию практически бесплатно. Таким образом, банк совершил весьма эффективную гуманитарную — и одновременно весьма практичную операцию: ему удалось уберечь самое ценное в коллекции от раздробления и распродажи и соблазна полетес в отношении государства, от которого зависит возврат лицензии.

Проблемы, возникающие в благотворительности:

- отсутствие развитой традиции новой благотворительности (в дореволюционной России благотворительность была чрезвычайно развитой);
- экономические трудности фирм, занятых производственной деятельностью;
- особая позиция банков в экономической реформе как структур, располагающих значительным капиталом и во многом определяющих стратегию экономического и социального развития на местах;
- позиция банков поэтому есть выражение социальной позиции новых социальных групп посткоммунистической России.

Действительно, достаточно сравнить в этом плане банки со сферой торговли, в которой действуют пока преимущественно мелкие фирмы, не очень озабоченные работой над собственным имиджем. Да и менталитет работников торговли современной России не ориентирует его носителей на благотворительность.

Российские банки выделяют деньги в качестве благотворительности на следующие виды деятельности (в порядке сложившихся приоритетов):

- оказание помощи детям (в том числе медицинской), особенно организациям, работающим с детьми служащих данного банка;
- помощь религиозным организациям;
- помощь медицинским учреждениям;
- помощь учреждениям и организациям, коллективам культуры и искусства;
- помощь инвалидам;
- помощь учебным организациям и учреждениям;
- помощь малоимущим, пенсионерам, ветеранам;
- помощь спортивным учреждениям и организациям;
- индивидуальная помощь частным лицам.

Развитие благотворительности в России сталкивается с рядом трудностей, обусловленных особенностями российского духовного опыта и общественного сознания.

Одним из печальных результатов советского периода российской истории стало полное изведение самостоятельной благотворительности. Всеобщую заботу обо всех и обо всем осуществляло «мудрое партийное руководство». «Ум, честь и совесть» принадлежали КПСС, но никак не отдельным людям, которые могли только в анекдотах комментировать трогательную «заботу партии о правительстве». Более того, широко практиковалась массовая «благотворительность», а на самом деле — массовые поборы: подписки на займы, «в помощь ДОСААФ», «в Фонд мира», «на охрану исторических памятников» и т. д. Причем осуществлялось это в форме предложений, от которых нельзя отказаться.

Вся эта обязаловка не только извращала сам смысл благотворительности, но и сформировала у граждан устойчивую идиосинкразию ко всякой организованной благотворительной деятельности.

В результате, если в США благотворительность, благодаря приливу в эту сферу новых средств и энергетики поколения молодых Hi-Tec-благотворителей, стоит на пороге новой эпохи, то российская благотворительность находится еще в самом начале своего развития. По части благотворительности Россия находится примерно в той ситуации, которая была в США еще до создания фондов Карнеги и Рокфеллера.

Карнеги первоначально ревностно заботился о развитии школ и библиотек, особенно в регионах, интересных ему в промышленном отношении, т. е. где он строил железные дороги, добывал уголь и строил металлургические заводы. Так же, по преимуществу, строится и благотворительность крупных нынешних российских корпораций. Нефтяные магнаты заботятся о социальных условиях в тех регионах, в которых они действуют.

Характерна также произвольность в принятии решений, пренебрежение экспертизами, стремление помочь «хорошим» или «нашим» людям. Типичен поверхностный подход, понимание умом, что вроде бы надо организовать что-то вроде спонсорства — «как делают на Западе», «в цивилизованных странах».

В Ленинграде — Санкт-Петербурге конец 1980 — начало 1990-х были отмечены всплеском меценатства. «Астробанк», «Найденев и компаньоны», практически все коммерческие структуры стремились обзавестись поддерживаемыми проектами, коллективами различного уровня и масштаба. В городе были созданы даже «Меценат клуб» во главе со свежеспеченным цементным королем М. Б. Смолянским и «Клуб меценатов», создателями которого являлись... художники и писатели. Кто не мог или не хотел помогать деньгами, помогали компьютерами, ксероксами, телевизорами. Объемы поддержки вызывали восхищение. Институт культурных программ даже затеял ежемесячное издание бюллетеня «Ярмарка меценатов», в котором давалась информация о фирмах, готовых оказывать поддержку. Подрастающий российский бизнес старается не отставать от взрослого западного — «в имидже», в повадках со всей отзывчивостью молодой и неопытной души.

Разочарование наступало обычно по окончании проекта. Организаторы принимали дары, но в суете как-то забывали даже упомянуть своих благодетелей в средствах массовой информации. Все было, вроде бы, душеполезно, но с точки зрения спонсоров — как-то не очень приятно. Вообще, в начале становления нового российского донорства, когда слово «спонсор» звучало very cool и его употребляли к месту и не к месту, фактически оно употреблялось как синоним благотворительности, что и привело к смешению в понятиях и в головах. А в отношении к ним со стороны спонсируемых существовало некое нравственное неравенство. Во-первых, художник и поэт в России, как положено, — больше, чем художник и поэт. Они — творцы, избранники духа, мессии. А бизнесмен, торговец — торгош, сквалыга, нувориш, духовный пария. Это во-вторых. И потому небрежная забывчивость по отношению к ним со стороны, пусть и не признанного (пока еще), но — гения, вещь вполне понятная. Ведь гению все должны и обязаны.

В силу всей этой необязательности, взаимных недомолвок и обид, спонсорство и благотворительность носили характер «случайных связей» и «неразборчивости в отношениях». Спонсоры и реципиенты меняли друг друга как перчатки. Вступая в «случайную связь», спонсоры быстро утрачивали смысл в отношениях, потому как его особенно и не было. Артисты брали деньги, компьютеры, прочую технику и говорили «давай еще». Взамен донор не получал ничего — ни эффективной рекламы, ни приличной репутации, а нередко и простой благодарности.

Хотя, по идее, спонсоры могли бы рассчитывать на дружбу и любовь — с их стороны помощь нередко была вполне искренним душевным порывом. Нередко помощь оказывалась донорами сознательно без афиширования имени. Но личных отношений не получалось. Артисты и прочие «духовно богатые» душевно не склонны были тратиться, да и было бы чем. Сложилась даже особая добровольно-принудительная форма частного спонсорства — практика фактического террора по отношению к мужчинам, профессионалам из различных областей (бизнеса, медиадизайна, звукоинженерии и т. д.). Мало у кого повернется язык отказать симпатичной, бедной и очень талантливой.

Очевидно, что все это — юношеские амбиции и комплексы роста, естественный и необходимый этап в развитии, как благотворительности, так и бизнеса в целом.

Уже намечаются ростки организованной благотворительности в форме корпоративных и личных фондов.

Например, Фонд им. Вернадского содержится на средства Газпрома. Показательным примером является и Фонд Владимира Потанина. Это первый российский фонд большой благотворительности, строящий свою работу по классической схеме: организует конкурсы, определяет и реализует программы по направлениям.

Наличие в современной России лиц с очень крупными состояниями, рост количества таких людей дает перспективу развития именно системной благотворительности. Весь зарубежный опыт показывает, что крупная системная благотворительность — дело не коллективных образований, а именно дело отдельных «больших людей», сделавших имя и состояние в бизнесе. Именно отдельные люди, а не коллективы и сообщества, склонны к риску вложений в неоднозначные первоначально сферы деятельности, взять на себя ответственность за их развитие, принимать свободные решения, открывающие новые области деятельности и жизни. В «Кодексе чести банкира», принятом в 1992 году 2-м съездом Ассоциации российских банков, говорится, что «банкир не может быть в стороне от традиций отечественного предпринимательства: благотворительности и милосердия. Банкир готов оказать помощь тому, кто в ней нуждается, используя для этого все имеющиеся у него возможности».

И можно надеяться, что в России с ее быстрыми деньгами, быстрой аккумуляцией крупных капиталов в частных руках у сравнительно молодых людей, появятся свои «венчурные благотворители», которые откроют для себя возможности и для общества новые возможности самореализации в сфере поддержки развития российских талантов в науке, искусстве, образовании, а значит, и развитии России в целом. Как говорил мудрый В. Б. Шкловский, не историю надо делать, а биографии, из которых и складывается история.

Спонсорство неспроста является порождением именно протестантской культуры. Протестантизм, как известно, связан с идеей предопределения. С этой позиции бедность и нищета предстают проявлениями зла, признаками бого-

оставленности. Поэтому подать нищему милостыню — не проявление добродетели, а наоборот — поощрение зла, поскольку нищета поддерживается как нищета. Но со злом можно и нужно бороться — не подавая милостыню, а борясь с нищетой и бедностью, созданием рабочих мест, рабочих домов, оказанием поддержки в конкретных делах, сотрудничая, короче говоря — спонсируя. В православии же отношение к нищете и бедности диаметрально противоположное — это признак богоизбранности. И тогда подать нищему, не помочь ему преодолеть нищету, а именно поддержать его в его нищете — означает совершить богоугодное дело.

Такие особенности духовного опыта и нравственной культуры неизбежно порождают другие особенности отношения к социальному партнерству. Достаточно распространён своеобразный порог «унизительности просить». На это накладывается и стереотип оценки больших денег как феномена безнравственного («от трудов праведных не наживешь палат каменных»). Немаловажно и то, что банкиры и творческая интеллигенция имеют совершенно разные, практически не вступающие в широкий социальный контакт «круги общения». Распространено мнение, что предприниматели и банкиры сами «должны любить культуру», очевидно, за сам факт ее существования — типичное интеллигентское заблуждение. Отказ же в помощи обычно квалифицируется как пренебрежение, личное оскорбление просившего и отсутствие гражданского сознания и элементарной нравственности у отказавшего. И наконец, существенным фактором является неумение просителя составить заявку и, главное, соответствующие сметы — предполагается, что средства должны выделяться на основании устно высказанной общей идеи.

Препятствует развитию благотворительности и существующее в среде предпринимателей и, особенно банкиров, мнение, что, например, пожертвование на культуру и искусство отрицательно сказывается на репутации: «в ситуации, когда все борются за выживание, эти с жиру бесятся».

Нередки случаи, когда предприниматель или менеджеры фирм, принимая решение о благотворительной поддержке и немалой, просят не предавать это широкой огласке. Скромность? Или «загадка» российской благотворительности? Скорее — второе. Некоторые потенциальные

дарители опасаются, что огласка их благотворительной деятельности привлечет внимание рэкета, чутко реагирующего на проявление «лишних денег». В том числе — самого главного «рэкета» — со стороны государственных органов. И опасаются не безосновательно. Недаром хорошо известна еще одна «загадка» отечественной благотворительности: как только коммерческая структура продемонстрирует активную благотворительную деятельность, у нее начинают серьезные проблемы.

Где «Астробанк» и «Найденов и компаньоны» — активнейшие питерские меценатствующие бизнес-структуры конца 1980 — начала 1990-х? А. Соловьева приводит трагикомический сюжет из проводившегося ею исследования организации благотворительности в Санкт-Петербурге тех времен. Стоило одному из банков добросовестно рассказать о своей благотворительной деятельности за прошедший год, как уже через месяц в нем работала ликвидационная комиссия. А само исследование ознаменовалось кризисом банка, в котором находился расчетный счет заказчика.

Кто боится внимания государева ока, а для кого-то продолжает действовать инерция советского сознания: «О нуждающихся должно заботиться государство».

Мало кто рассматривает благотворительность как необходимую часть PR. Отсутствует и элементарное знание и понимание механизмов благотворительности. Мало кто рассматривает благотворительность и как один из путей построения гражданского общества, как одну из преград и гарантий против тоталитарного сознания и практики. И мало кто рассматривает благотворительность как способ укрепления взаимного доверия и согласия в обществе.

Зато нарастают тенденции теневой благотворительности. Например, за счет фактического создания «городских оффшоров»: использования для «законных схем оптимизации налогообложения» фирм, уставной капитал которых на 100% состоит из вклада общественной организации инвалидов, в среднесписочной численности которых не менее 50% работников составляют инвалиды и 25% ФОТ относится на работников-инвалидов. Такие фирмы получают 100% освобождения от уплаты НДС, 100% освобождения от уплаты налогов на прибыль, на имущество и единого социального налога. С учетом нескольких деталей (фирма не должна быть брокерской и посреднической, не должна производить товары в соответствии с определенным перечнем) мы имеем реальный «оффшор местного значения». Нехитрые схемы мошенничества под видом благотворительности реализуются с помощью Интернета: берется информация с сайта существующей благотворительной организации. Эти сведения переводятся на другой сайт, с которого собираются средства с последующим исчезновением подставного адреса.

В силу этих и других причин и обстоятельств общественное мнение вокруг благотворительности носит неоднозначный характер. Благотворительная деятельность мало афишируется, еще меньше оценивается и анализируется. Поэтому важнейшей задачей является *формирование общественного мнения*, привлечение его внимания к деятельности и проблемам благотворителей.

Оставляют и даже порождают серьезные проблемы *несуразности в законодательстве*. С введением нового Налогового кодекса с 2002 г. отменена единственная федеральная льгота для жертвователей. Теперь и с 3%, которые прежде не облагались налогом, если шли на благотворительные цели, будет взиматься налог.

Поэтому, чтобы достучаться до власти, необходимы *объединение усилий* донорских организаций, координация действий и самоорганизация. И крупнейшие благотворители-жертвователи уже начали объединяться. Созданы Форум доноров, Союз благотворительных организаций России, Ассоциация менеджеров создает свой общественный совет по благотворительности.

Сохраняет свою актуальность и создание *информационной и организационной инфраструктуры*, а также *подготовка соответствующих профессионалов-менеджеров некоммерческой сферы*.

Очень важные сведения дают обсуждения проблем организации благотворительности специалистами. Однако все эти обсуждения носили локальный, разрозненный характер.

Исследователи и эксперты разбросаны по академическим институтам, вузам и некоммерческим организациям (НКО). Они слабо взаимодействуют внутри своих сообществ, а между сообществами коммуникация практически отсутствует. Также слабо развито междисциплинарное сотрудничество в этой области.

В большинстве исследований отмечаются следующие тенденции в развитии благотворительности бизнеса.

- Благотворительная политика бизнеса формируется и развивается по мере развития бизнеса.
- Объектом благотворительности бизнеса являются в основном незащищенные слои населения — дети, пожилые, инвалиды и др.
- Роль поддержки государства и СМИ в стимулировании благотворительной деятельности бизнеса велика, но

поддержка эта недостаточна, а их действия в данной сфере часто носят неадекватный характер. Можно говорить об отсутствии системы государственного экономического и законодательного стимулирования благотворительности бизнеса. СМИ освещают благотворительную деятельность бизнеса неохотно.

- Представители бизнеса редко рассматривают НКО в качестве партнеров в осуществлении благотворительности, не воспринимая их как выразителей социальных интересов населения. Часто необходимым условием поддержки НКО для бизнеса является поддержка его государством. В то же время часть представителей бизнеса ищет контакта именно с независимыми НКО. Есть отдельные фирмы, которые создают свои собственные фонды для оказания благотворительной помощи.
- Бизнес хочет знать, на что идут их деньги, какой вклад они делают в решение социальных проблем общества. С другой стороны, многие представители бизнеса (особенно в провинции) не требуют никакой отчетности за оказанную помощь.

По итогам конференции в 2002 г. издан сборник материалов и документов. С осени 2001 г. открыта Интернет-библиотека «Исследования российской благотворительности» — общедоступный сайт, открытый ресурс для российских и зарубежных исследователей, практиков, жертвователей, где будут храниться библиография и тексты научных исследований и аналитических публикаций о российской благотворительности.

В целом за последние пять лет социальная активность бизнеса в России значительно выросла. По данным московского НИ «Социальные инвестиции», две трети опрошенных предпринимателей отмечают, что даже после финансового кризиса 1998 г. участие их фирм в решении социальных проблем не сократилось, а 67% опрошенных считают, что социальная активность бизнеса будет только возрастать.

Кроме того, с развитием рыночных отношений все более явной становится тенденция перехода от простой филантропии к продуманным социальным инвестициям. В 1995 г. на одном из съездов Ассоциации российских банков 64% опрошенных называли в качестве основной мотивации своей социальной активности альтруизм и возрож-

дение традиций российской филантропии. Но уже тогда 20% называли одним из факторов мотивации ослабление социальной напряженности, а 39% указывали на улучшение имиджа и укрепление доверия со стороны общества. В 2000-е российский бизнес явно дрейфует в сторону большего «разумного эгоизма»; 67% предпринимателей признают, что социальная вовлеченность приносит пользу их бизнесу; 93% считают, что участие бизнеса в решении социальных проблем способствует улучшению имиджа и общественной репутации. 58% отмечают получаемые маркетинговые преимущества. Учитывая, что пять лет назад социальная активность в глазах предпринимателей и менеджеров никак не связывалась с маркетингом, это очевидный прогресс.

Бизнес явно устал от простых требований денег и натуральных пожертвований. Он ищет более экономичные и эффективные формы поддержки социальных проектов и программ. Сегодня предприниматели хотят больше помогать консультациями и советами (50%), чем товарами (47%) или деньгами (32%). Бизнес готов взять на себя организационное и консультационное обеспечение проектов, понимая, что простая помощь незащищенным слоям населения выполняет лишь «компенсаторную функцию», не служит социальному развитию, не является реальным социальным инвестированием, не служит реальному развитию. Свою задачу бизнес все больше видит в переходе от единовременных пожертвований, от неотслеживаемой раздачи средств — к выработке определенной стратегии, планированию социально значимых проектов и программ, оценке их реализации.

Социальная активность все больше стремится быть публичной: 60% предпринимателей считают желательным освещение их социальной активности в СМИ. В этом общество не всегда готово идти навстречу, видя в благотворительности циничный расчет. Показательно, что в провинции более тепло и внимательно относятся к проявлениям социальной активности бизнеса. По сравнению с мегаполисами, там умеют как искренне и щедро помогать, так и горячо благодарить. Поэтому вполне справедливой видится точка зрения, согласно которой, если где-то и есть будущее благотворительности, то коренится оно не в столицах и мегаполисах, а в провинции, в глубинке.

В принципе, свою роль в решении социальных проблем бизнес видит следующим образом. На первом месте стоит создание рабочих мест (95%). Далее следуют забота об окружающей среде (48%), соблюдение законности (27%). Благотворительности и спонсорству отдано по 3%. Такая картина вполне соответствует тому, в чем видят свою социальную ответственность зарубежные корпорации.

Предприниматели готовы к партнерству с властью и некоммерческим сектором в решении социально-культурных проблем и все более склонны рассматривать такое партнерство как средство укрепления собственных позиций. Отношение российского бизнеса к своей социальной активности становится все более позитивным с точки зрения «разумного эгоизма» и в привязке к профильному бизнесу. В целом же, в начале XXI столетия благотворительность и спонсорство все более предстают способом и формой легитимации — социального признания — российского бизнеса, как на уровне власти, так и общества.

Стоит также обратить внимание на зарубежный опыт организации благотворительности — там этим занимаются преимущественно специально создаваемые организации, фонды. Они существуют самостоятельно. Их учредителями являются частные лица (Фонд Кресса, система Нобелевских премий, Фонд Сороса и т. п.), общественные организации (фонды типа российского Фонда культуры), корпорации (Фонд «Кока-колы», Фонд «Мицубиси» и т. п.). Только в одной Японии в настоящее время действует свыше 500 фондов, занимающихся организацией благотворительности. Источниками их средств являются средства дарителей, поддержка государства (на конкретные программы деятельности), средства спонсоров, а также доходы от деятельности создаваемых при фонде коммерческих структур.

Правовой основой их работы являются законы о некоммерческих организациях, система налоговых льгот. В США, например, до 10% налогооблагаемого дохода фирм освобождается от налога при направлении соответствующих средств на благотворительность. Для частных же лиц в этом случае от налога освобождается до 50% совокупного дохода или до 30% стоимости даров, или до 20% суммы благотворительных взносов. В Японии благотворительные средства могут быть списаны как расходы на налоги в раз-

мере до 0,125 капитала, а также до 1,25 чистой прибыли фирм. Частные лица могут вычитать на благотворительность из налогооблагаемых сумм до 25% годового дохода. В Германии фирмы освобождаются от налогообложения в размере 10% прибыли, а частные лица — до 10% дохода.

Не стоит, однако, забывать, что налоговые льготы — рычаг в руках у государства, а главный мотив благотворительности — не столько коммерческо-финансовый, сколько результат социально-культурный, статусно-имиджевый, нравственно-этический. Показательна история развития налоговых льгот на благотворительность в США. Вся она проходила в русле борьбы за то, чтобы, с одной стороны, создать новые льготы, а с другой — создать сложные системы контроля, чтобы исключить какие-то схемы «отмывания» денег и увода их из-под налогообложения.

Очевидный факт — до 1910 г. в США было создано 146 различных мелких благотворительных фондов, а первые крупные американские фонды (Пибоди, Седж, Карнеги, Рокфеллера) были созданы до принятия в 1913 г. первого федерального закона, давшего налоговые послабления при передаче части дохода благотворительным организациям. Речь шла тогда о возможности отдавать на благотворительные нужды до 15% личного годового дохода, освобождая эту сумму от налогов. Этот же закон освобождал религиозные, образовательные и научные благотворительные организации от налогов на доход — исключительно при условии благотворительной деятельности в соответствующих сферах. Но и после принятия этого закона статистика не показала какого-то резкого роста благотворительности. Иначе говоря, желание завещать свое имущество или передать его часть на благотворительные цели первоначально никак не было связано с налоговыми льготами, а введение последних никак не стимулировало развитие благотворительности.

Однако введение налоговых льгот создало поле для неоднозначного маневрирования финансами. В этой связи в высшей степени показательна история Фонда Форда, основанного в 1936 г. Вначале фонд обладал акциями компании Форда, основатель которой передавал в фонд все, что можно было вывести из-под налогов. Таким образом, этот фонд, как и многие другие, созданные в то время, стали структурами, в которых держались активы корпораций.

Попутно это способствовало противодействию недружественному слиянию компаний. По крайней мере, заинтересованность материнской корпорации в существовании и развитии Фонда Форда вывела фонд на мировые масштабы благотворительности.

Попытки законодателей запретить продажу и оказание взаимных услуг между благотворительными организациями и материнскими бизнес-структурами вначале успеха не имели. В законодательном акте 1950 г. удалось только ограничить подобные трансакции, введя запрет на участие фондов в сложных цепочках операций в интересах материнских компаний. И только закон 1969 г. полностью запретил фондам размещать финансы в акциях материнских компаний. Тот же Фонд Форда был вынужден продать все акции фордовской корпорации и вложить деньги в другие ценные бумаги.

В результате Фонд Форда превратился из карманной структуры для финансового маневрирования в одну из крупнейших в мире системных благотворительных организаций широкого профиля. Он ведет по всему миру деятельность по борьбе с нищетой, неграмотностью, безработицей, фанатизмом, развитию местного самоуправления. Такой подход оказался более надежным и эффективным, чем простая раздача денег нуждающимся. Очевидно, что такое развитие событий принесло и большую социальную пользу, чем возможная передача части капиталов корпорации в распоряжение федерального правительства, забери оно эти деньги в качестве налогов.

Правовые предпосылки развития спонсорства и благотворительности в России в настоящее время имеются, и неплохие. Принят «Закон о некоммерческих организациях», правовые акты, направленные на поощрение благотворительной деятельности и поддержку социально значимых проектов. Поэтому в настоящее время главными факторами становятся создание информационной и организационной инфраструктуры, а также подготовка соответствующих профессионалов-менеджеров некоммерческой сферы. Привлечение и аккумуляция средств из различных источников (фандрейзинг) — бурно развивающийся и весьма привлекательный сектор современного бизнеса. И ему так же противопоставлен дилетантизм и непрофессионализм, как и любому другому делу.

В России развитие цивилизованного спонсорства и благотворительности находится еще в стадии становления. Спонсирующая и спонсируемая стороны пока действуют наугад, отдавая предпочтение прямым личным контактам и личным вкусам руководителей спонсирующих фирм. Очевидно, что это неизбежный, но временный этап. Уже возникает острая потребность в информационном обеспечении спонсорства, т. е. формировании информационных баз данных для потенциальных спонсоров (интересующихся прежде всего возможностями, которые открывает им сотрудничество с тем или иным учреждением, коллективом, исполнителем, их уровнем, репутацией, оценкой авторитетных экспертов и искусствоведов, международным признанием). Другую же сторону интересует, кто вообще может проявить интерес к их деятельности, контактные адреса, телефоны, репутация, надежность и т. п.

Для нормального развития спонсорства и благотворительности обеим сторонам необходима не разовая, а постоянная и систематизированная информация друг о друге, призванная помочь обеим сторонам найти друг друга и наладить контакты.

Многое зависит и от информирования общественности о программах и проектах, их спонсорах и других донорах. Профессиональное их продвижение, подготовка и проведение пресс-конференций, подготовка информационных и рекламных материалов (релизов, буклетов, программ, проспектов и т. д.), обеспечение публичности, партнерских связей — все это является необходимым условием успешного сотрудничества бизнеса и культуры, развития сферы культуры в целом.

Короче говоря, речь идет о формировании баз данных и информационного рынка услуг, создании служб, организационной деятельности по установлению партнерских связей. Примером такой деятельности является упоминавшийся Институт культурных программ, созданный Комитетом по культуре Санкт-Петербурга. Одним из основных направлений его работы стало информационное обеспечение развития спонсорства и благотворительности в сфере культуры, оказание консультационной и организационной помощи в продвижении культурных программ, проектов, инициатив.

Бизнес и социально-культурная сфера обречены на сотрудничество. Их интерес друг к другу, как уже отмечалось в начале книги, взаимен. Более того, можно утверждать, что их сотрудничество — в виде спонсорства, благотворительности и патронажа — и является настоящим, реальным механизмом и мышцами гражданского общества, т. е. общества, способного развиваться независимо от того, какого цвета флаг развивается сегодня над цитаделью. Политическая окрашенность всех сфер жизни сегодняшней России — признак незрелости общественных отношений, инерции советского периода, когда все детали жизнедеятельности общества были политико-идеологизированы. Слава Богу, это время прошло и наконец-то отрасли и наращиваются реальные ткани гражданского общества, немислимые без взаимовыгодного социального партнерства.

Более того, в условиях посткризисной России развиваются новые формы и технологии организации благотворительности и филантропии. Так, после круглого стола «Проблемы благотворительности в России», прошедшего зимой 1999 г., была создана принципиально новая структура в сфере филантропической деятельности — Благотворительный фонд системной поддержки отечественной культуры и социальной среды ее воспроизводства. Его учредителями стали РАО «Газпром», Национальный резервный банк (НРБ), Внешэкономбанк и Ингосстрах. Фонд задуман как центр широкого общественного движения поддержки отечественной науки, образования, здравоохранения, культурных, экологических и социальных проектов и программ. Новизна заключается именно в системности оказываемой поддержки, которая должна прийти на смену эпизодичности и волонтаризму. Системность, по замыслу учредителей фонда, подразумевает конкурентность проектов и программ.

Членами попечительского совета фонда являются такие известные фигуры, как академик С. Капица, артисты оперы и драмы И. Архипова, В. Пьявко, Ю. Яковлев, Л. Чурсина, дирижер В. Федосеев, режиссер П. Фоменко, писатель Е. Попов и многие другие. Создание таких системных образований, действительно, способно придать развитию благотворительности более систематичный характер.

ОТ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ — К ЭФФЕКТИВНЫМ СОЦИАЛЬНЫМ ИНВЕСТИЦИЯМ И СОЦИАЛЬНОМУ ПАРТНЕРСТВУ

По отечественным и зарубежным подсчетам не менее 20% роста капитализации бизнеса оказывается связанным с такими нематериальными активами как имидж и репутация компании. А эти факторы самым непосредственным образом связаны с позиционированием бизнеса не только на рынке, но в обществе в целом, выстраивании им эффективного социального партнерства (СП) и возможностями влиять на общественное развитие с помощью эффективных социальных инвестиций (СИ), создавая оптимальные условия развития не только общества, но и бизнеса как его неотъемлемой части.

Более того, социальная ответственность по отношению к потребителю, партнерам, инвесторам, государству, организованной и неорганизованной общественности, собственному персоналу — условие и гарантия интеграции в современную мировую экономику. И речь идет не о демонстративной благотворительности, а именно об эффективных СИ и СП — просчитанных и оптимизированных, обеспечивающих устойчивое развитие бизнеса — важнейший фактор его привлекательности для любого инвестора и партнера.

Российское общество относится к отечественному деловому миру как к вынужденному злу, которое можно временно потерпеть — пока у него есть средства откупиться. С одной стороны, высокомерная ксенофобия. С другой — агрессивное иждивенчество: «делиться надо», «пусть платят деньги, да побольше — у них они есть». Многие в этом отношении к российскому бизнесу связано с непониманием самой природы деловой активности, ее места и значения в современном обществе. Бизнес, как организованная деловая активность в условиях рыночной экономики, выполняет ряд важнейших функций в современном общественном развитии. Помимо *экономической* функции, это функции *инновационная, политическая, нравственная*. Искусство, образование, наука, спорт в любой стране не могут полноценно развиваться без поддержки делового мира. Бизнес, его СИ — важнейшее звено социального партнерства. А задача консолидации российского общества — задача во многом технологическая, связанная с конкретными

процедурами социального партнерства, смысл которого состоит в налаживании конструктивного взаимодействия между тремя силами — властью, обществом и бизнесом.

Россия неспроста уже два столетия не может завершить первоначальное накопление. За последние 150 лет в стране 5 раз радикально менялся собственник на глазах одного поколения. О каком уважении к собственникам и о какой правовой культуре можно говорить после такого опыта? Этому учат уроки 1905–1907, 1927–1929 годов. Поэтому дальнейшая история России существенно зависит от перспектив восприятия обществом отечественного бизнеса как одного из решающих факторов развития. Для российского общества важно признать в отечественном бизнесе своего, пусть непутового, но сына, а для бизнеса — признать в российском обществе свою, пусть большую и слегка безумную, но мать.

Главная проблема России — не экономика, а возможность и способность выстроить Россию как общество свободы и справедливости, консолидированное на конструктивной основе взаимного доверия. Главная задача не только бизнеса, но и России в целом, — консолидация общества на основе эффективных социальных связей и отношений, интеграция бизнеса в эти связи и отношения, переход от общества недоверия — к социальному партнерству. Без социального согласия у России нет пути в будущее

Чтобы бизнесу доверяли, он должен быть социально ответственным. Стремление любой ценой добиться роста доходов, рассматривая потребителя не как партнера, а как средство достижения целей, как объект откровенной эксплуатации, вызывает ответную реакцию общественного мнения о российском бизнесе и бизнесменах. Надо понимать, что доверие вызывает только тот, кто открыт и искренен, чье поведение предсказуемо, кто считается с мнением о нем окружающих. Примеры послевоенного развития ряда стран Европы убедительно показали, что возникновение партнерских отношений в обществе — не причина, а следствие высокого общественного доверия к бизнесу.

Не только российский, но и весь мировой опыт показывает, что бизнес проходит несколько стадий позиционирования в обществе. Таких стадий, как минимум, три:

I. Стадия первоначального накопления — «войны всех против всех», в которой побеждают «сильные личности»,

когда главными проблемами являются удержание и расширение захваченного, когда победители претендуют (по праву сильнейшего) на распоряжение ресурсами, управление более слабыми, на льготы, преференции и... уважение общества. Но люди-то видели — как победители добились своих побед. И поэтому общество «почему-то» не проявляет чаемых уважения и любви, сторонится, смотрит косым глазом, а то и побаивается.

II. Стадия самооправдания бизнеса перед обществом: в глазах государства, граждан — собственникам как воздуж надо, чтобы их признали, признали как собственников, считались с их правами, уважали. Поэтому на этой стадии развиваются спонсорство, патронаж, благотворительность, предпринимаются попытки разъяснения целей бизнеса, перспектив его развития. Но раздача денег не ведет к однозначному улучшению общественного мнения, имиджа и репутации, а ведет скорее к нецелевому расходованию средств, снижению капитализации, недовольству акционеров и проч. Вызревает понимание, что дело бизнеса не благотворительность, а системные социальные инвестиции.

III. Стадия «социального партнерства», когда бизнес, переходит от самооправдания к развитию конструктивных социальных связей со всеми компонентами социальной среды.

Все эти этапы проходит и отечественный бизнес. Сейчас он, почти завершив первый этап, активно втянулся во второй. Более 70% отечественных фирм жертвуют деньги на благотворительность. Забегать вперед естественного хода событий нелепо и бесполезно. Всему свое время. Российский бизнес в основной своей массе еще ограничивается благотворительностью и несистемной поддержкой отдельных проектов. Но вектор развития очевиден — к развитию полноценных общественных связей, социальному партнерству.

По данным РСПП ежегодно бизнес страны тратит на социальные проекты около 150 млрд руб. В Ассоциации менеджеров России (АМР) отмечают, что социальные инвестиции российских бизнесменов составляют от 8% до 30% от их прибыли после уплаты налогов (0,5%, по мнению АМР, для западных компаний). А по данным российского представительства британского благотворительного

фонда Charities Aid Foundation (CAF Россия) отечественные компании выделяют сегодня на благотворительную деятельность в среднем 17% своей прибыли, в то время как западные — 2–3%. Сегодня в России кто-то вкладывается в собственный персонал, обеспечивая большую динамику и конкурентоспособность бизнеса. Кто-то занимается благотворительностью, продвигая свой личный имидж. Но все это большей частью разрозненные действия по «спасению утопающих».

Маркетинговые исследования и опросы населения демонстрируют, что социальная и экологическая политика компаний напрямую влияет на их объем продаж. Фактически, социально-ответственное партнерство, позиционирование бизнеса в обществе является углублением и расширением маркетинга, и поэтому может и должно быть рационально обосновано и просчитано с точки зрения эффективности и стратегии бизнеса.

Это делать, вроде бы, легче крупному бизнесу — он всегда на виду и на слуху. То яйца Фаберже на аукционе выкупит и в дар стране принесет, то команду футбольную возьмет на содержание — отечественную, а то и зарубежную. Бизнесу малому и среднему такие подвиги не по силам. Ему что попроще... Школе помочь, операцию ребенку сделать, отопление в поселке наладить, дорогу поновить, церковь отремонтировать... Негромкие это дела. Журналистам неинтересные — ни «фишки», ни гламура. Местные власти привыкли рассматривать малый и средний бизнес как свою дойную корову, до федеральной не докричишься, а общественность — где она, ау! Кто ее в глаза видел, пальцем трогал?

Однако опросы показывают, что малый и средний российский бизнес пользуется у наших сограждан более высокой репутацией, чем крупный. Он ближе согражданам, понятней им, заведомо имеет большую фору доверия. Почти две трети (62%) признают его полезным для России. Для сравнения — 49% россиян считают, что деятельность наших крупных бизнесменов приносит стране вред.. Поэтому тем более важно, чтобы немалые добрые дела малого и среднего бизнеса имели серьезный общественный резонанс. Более масштабные и серьезные задачи можно решать объединившись — через союзы и ассоциации, фонды. И дела весомее, существеннее по силам становятся, и партнерст-

во весьма полезное начинает налаживаться. Ученые называют это синергетическим эффектом.

Опросы показывают, что россияне ждут от бизнеса создания новых рабочих мест (65%), предоставления дополнительного «социального пакета» работникам своих предприятий (33%), участия в строительстве городских социальных объектов (24%), благоустройстве городов, поселков (19%). Раздачи денег от бизнеса не ждут. Россияне хотят от бизнеса существенных усилий в социальной сфере.

Речь идет, таким образом, о переходе от сугубо затратных форм благотворительности к оптимизации социальной политики компаний, от единовременных пожертвований и неотслеживаемой раздачи средств к выработке стратегии, планирования социально значимых проектов и программ, оценке их результатов, т. е. от простой филантропии — к продуктивным социальным инвестициям.

За рубежом в последние десятилетия широкое распространение получили социальные (нефинансовые) отчеты компаний. Такой социальный аудит позволяет улучшить внешне и внутренне бизнес-процессы. Фактически, речь идет о расширенном варианте коллективного договора — только уже не с трудовым коллективом и профсоюзом, а представителями власти, общественности, образующей социальную среду бизнеса. Выросшие из практики зарубежного опыта технологии нуждаются, однако, в существенной адаптации к российской реальности. Для развития корпоративной социальной ответственности в России нужно понять, какие стандарты важны именно для российского общества, так как некоторые критерии западных стандартов для нас неактуальны.

Социальные инвестиции, социальное партнерство и социальную ответственность можно считать триединой основой развития современного бизнеса, подразумевающей особую зависимость бизнеса — от общества, особое условие устойчивого развития — в гармонии с окружающим миром. Социальные инвестиции (СИ) чаще всего относятся к деятельности бизнеса в местном сообществе — в регионе присутствия компании. Это целесообразные вложения средств в решение социальных проблем. Обычно СИ выражаются в партнерстве бизнеса, местной власти и некоммерческих организации совместных социально ориентированных проектов.

В самом общем виде модель корпоративной социальной ответственности (КСО) можно представить в виде пирамиды, в основании которой — проблемы, связанные с оптимизацией качества самого бизнеса и образующих его бизнес-процессов. Далее — смягчение негативных последствий бизнеса на окружающую социальную и природную среду, а также партнерские программы, способствующие развитию социальной инфраструктуры бизнеса. И наконец — филантропия.



Отличительной чертой СИ является целесообразность и сфокусированность вложений. Также как бизнес-инвестиции не делаются сгоряча, из симпатий к объекту, так и СИ требуют вдумчивого подхода.

Социальное партнерство (СП) — это особый социальный диалог, цель которого — согласование интересов различных социальных групп, содействие решению актуальных экономических, социальных и политических задач. Выступая на Гражданском форуме, Президент Российской Федерации В. В. Путин подчеркнул, что «без действительно партнерских отношений между государством и обществом не может быть ни сильного государства, ни благополучного гражданского общества: здесь нужен диалог на равных».

СИ и СП — это больше, чем простая кооперация. Оно включает развитие проектной культуры, процесс поиска новых решений, оно содержит контрактные обязательства и систему оценки эффективности совместных действий.

Российский бизнес довольно быстро переходит от простой раздачи средств к более эффективной модели — к СИ. Дело бизнеса — не благотворительность как филантропия и альтруизм, а рационально выстроенные, оптимизирующие условия развития самого бизнеса *социальные инвестиции (СИ) и социальное партнерство (СП)*.

Благотворительность «лечит» следствия, а СИ — причины социальных проблем. Филантропия и альтруизм — дело не бизнеса, а бизнесменов, как, впрочем, и других конкретных людей: заплатил налоги, и на свои личные средства занимайся благотворительностью — делом не столько богатых, сколько — достойных. Благотворительность — одноразовое благо, это тактика. СИ — стратегия, когда компания изменяет общество.

Сделать бизнес социально ответственным — значит сформировать зоны и центры ответственности и все ключевые бизнес-процессы строить с учетом своей социальной функции. Социальная ответственность бизнеса многогранна. Она включает в себя ответственность:

- перед инвесторами, акционерами и кредиторами — ответственность за их собственность, имущество: будешь безответственным — бизнеса не получится;
- перед потребителями и клиентами — ответственность за качество товаров и услуг: будешь перед ними безответственным, останешься без клиентов — бизнеса тем более не будет;
- перед работниками — ответственность за рабочие места, занятость, охрану труда: будешь тут безответственным — тоже не долго протянешь;
- перед конкурентами — ответственность за способы конкуренции, дележ рынка, ценовую стратегию: будешь безответственным — быстро на место поставят;
- перед населением — за охрану и восстановление окружающей среды;
- перед государством — за соблюдение законов, включая уплату налогов: тут и говорить о последствиях безответственности нечего — и так «суду все ясно».

Простое различие уровней социальной ответственности бизнеса предложил вице-президент ОАО «СУАЛ Холдинг» В. Киселев:

(0). «Допуск к конкурсу»: уплата всех налогов; «чистая» зарплата; соглашение с профсоюзом.

(1). Социальные программы развития персонала.

(2). «Выход за забор» — участие в развитии территории, региона.

(3). Участие в развитии гражданского общества: поддержка социально значимых инициатив; развитие сотрудничества с НКО; цивилизованная благотворительность.

(4). «Герой» — отчет о социальной деятельности по международным стандартам; подтверждение отчета независимой экспертизой.

(I). Возможны три стратегии СИ и СП:

(II). Просто выделять средства просителям, если проситель или проект нравится.

(III). Предупреждать социальные проблемы, если компания это в силах сделать.

Оценить потребности местного сообщества и его ожидания, построить отношения доверия, в том числе создание общественных советов, сотрудничество с НКО и т. п.

Социальная ответственность бизнеса возможна только при ряде условий:

- главное — это возможность бизнеса принимать самостоятельные решения, ответственность не может быть «обязаловкой», из-под палки или из-под «дубины», под которой в знаменитой фразе Президента имелся в виду закон, и которой власть «пользуется один раз», или требований «делиться надо»;
- понимание последствий самостоятельно принятых решений;
- способность видеть цели и смысл развития бизнеса в контексте развития общества;
- желание принимать решения, способствующие развитию общества.

Основными направлениями внутренней социальной политики можно считать: образовательные программы, охрана здоровья, молодежные программы, поддержка ветеранов и пенсионеров, формирование корпоративной культуры, волонтерство, привлечение сотрудников к жизни местного сообщества... Также важно какие ресурсы может выделить компания для СП, кроме денежных вкладов: сотрудники, контакты и связи; знания и навыки; обучение; материальная помощь...

Основные направления внешней политики: поддержка образования, культуры и спорта, программы помощи незащищенным слоям населения, поддержка детей и молодежи, борьба с наркоманией и алкоголизмом, программы развития местных сообществ, поддержка церкви, строительство и восстановление храмов)

Полноценными СИ могут считаться осознанные действия компании, направленные на решение различных

социальных проблем. СИ ориентированы на приращение социального капитала — увеличение степени доверия между людьми, социальной солидарности, открытости, диалога.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — дополнительные добровольные обязательства бизнеса, гарантирующие качество товара, достойную зарплату, сохранение здоровой окружающей среды, социальные пакеты с доплатами на лечение и образование, прибавки к пенсиям — важный фактор формирования политики ведущих компаний развитых стран.

КСО конкретизирована в нормативах, критериях и стандартах, разработаны формы отчетности. Показатели и критерии «разведены» по «стейкхолдерам» (группам влияния): «зеленые» движения выступили экспертами по экологии, профсоюзы — по оплате и условиям труда; общества потребителей и поставщиков — по контрактной дисциплине; религиозные организации — по защите свободы совести. Соотчетность все чаще приравнивается к финансовой, приобретает статус обязательной. Имеется минимум 25 стандартов нефинансовой отчетности, без соблюдения которых доступ к глобальному и многим национальным рынкам капитала весьма проблематичен. Соотчетность — эффективный инструмент управления нематериальными активами компании, который, однако, требует больших усилий и понимания долгосрочных целей отчетности. Поэтому практика социальной отчетности не случайно получила развитие именно по отношению к крупному бизнесу.

Большой бизнес с его соотчетами — это мейнстрим. А у малого и среднего бизнеса, который тоже делает массу добрых дел, который заслуживает признания, уважения и даже любви общества, свой путь — путь тропочек и ручейков, подпитывающих это русло и питающих, пропитывающих весь остальной социальный ландшафт.

Можно говорить о трех основных технологиях внешних СИ.

Во-первых, это традиционные прямые СИ компании. Именно этим и занимается бизнес, ограничивающийся корпоративной благотворительностью.

Конечно, хорошо смотреть в глаза людям, которым ты передаешь свои деньги. Но, как видно из таблицы, приведенной выше, и проблем порождается не мало.

Технология СИ	Плюсы	Минусы
<input type="checkbox"/> Традиционные прямые инвестиции	<input type="checkbox"/> Прямой контроль финансов («короткая рука»)	<input type="checkbox"/> существенные малообоснованные финансовые затраты <input type="checkbox"/> проблема анализа эффективности <input type="checkbox"/> превращение компании в «дойную корову» органов власти (местной и федеральной); <input type="checkbox"/> потребительское отношение общественности к компании;

Во-вторых, это СИ опосредованные, передаваемые компанией в фонды, другие НКО, где средства объединяются с другими ресурсами. Это могут быть как собственные корпоративные фонды, так и фонды независимые (системные).

Технология СИ	Плюсы	Минусы
<input type="checkbox"/> Через корпоративные и независимые фонды, НКО	<input type="checkbox"/> аккумулятивное ресурсное; <input type="checkbox"/> возможность аккумулятивного регионального ресурсного; <input type="checkbox"/> участие в масштабных проектах и программах; <input type="checkbox"/> развитие партнерских отношений на региональном, федеральном и международном уровнях; <input type="checkbox"/> эффективный менеджмент СИ; <input type="checkbox"/> финансовая прозрачность СИ; <input type="checkbox"/> повышение общественного доверия	<input type="checkbox"/> трудоемкость; <input type="checkbox"/> проблемы с налогами; <input type="checkbox"/> снижение эффективности финансового менеджмента; <input type="checkbox"/> утрата прямого контроля («длинная рука») <input type="checkbox"/> потери на налогообложении НКО; <input type="checkbox"/> затраты на административный менеджмент НКО; <input type="checkbox"/> первоначальное недоверие органов власти

Очень часто население, органы власти и прочая общественность проявляют по отношению к бизнесу завышенные ожидания, воспринимая его то ли как криминальную по определению деятельность, которая должна делиться «нечестно нажитым», то ли просто как некую социальную ренту для затыкания дыр бюджета, решения проблем разных общественных организаций, реализации их иногда странных и неоднозначных идей. Бизнес не в состоянии оправ-

дать эти ожидания и, финансируя популистские проекты, закрепляет отношение к себе как к «дойной корове».

С одной стороны, в случае завышения представлений о своих возможностях, можно «надорваться» и потерять репутацию серьезного и надежного партнера. С другой — не менее опасны и заниженные представления о возможностях компании в осуществлении социальной политики.

Очень часто финансируются просящие, те «кто добежал», а не способные решить проблему раз и навсегда. Социальные проблемы могут находиться как вне, так и в зоне ответственности бизнеса. К первой группе относится, например, бедность. Это одна из главных причин превращения СИ и КСО в целом — в филантропию. Портфель социальных инвестиций перегружен проблемами такого рода: люди видят состоятельную компанию и обращаются туда за поддержкой.

Поэтому очень важно *отличать следствия от причин* социальной проблемы, чтобы усилия направить на борьбу со следствиями, а не причинами. Например, можно финансировать интернаты для детей-инвалидов, а можно осуществлять программу поддержки семей, в которых родились такие дети, чтобы родители не отказывались от них, или программу передачи таких детей в приемные семьи.

Вместе с тем, в реальной зоне ответственности бизнеса находятся, например, загрязнение окружающей среды и здоровье потребителей. Поэтому, вкладываясь в безопасность продукции, компания решает и серьезную социальную проблему, так как фактически инвестирует в развитие более высоких жизненных стандартов. Попутно получая конкурентные преимущества.

Наконец, в-третьих, это технология социального партнерства с особым акцентом на коммуникации: на доверительные контакты и сотрудничество, диалог со стейкхолдерами, полноценные Public Relations. Эти технологии реализуются с существенно меньшими затратами, чем технологии первой группы (см. табл., с. 154).

Эффективность СИ, может и должна оцениваться в плане эффективности полномасштабных социальных коммуникаций, буквально как PR: как Public Relations (позиционирование бизнеса не только и не столько в рыночной среде, сколько в обществе целом) и как Public Responsibility — социально ответственное партнерство. Полномасштабные связи с общественностью, внешний и внутренний брендинг,

Технологии СИ и КСО	Плюсы	Минусы
Коммуникативные технологии: <input type="checkbox"/> СП (PR как Public Relations и Public Responsibility); <input type="checkbox"/> социальный аудит и гуманитарная экспертиза; <input type="checkbox"/> международные стандарты КСО, индексы и рейтинги; <input type="checkbox"/> социальная отчетность	<input type="checkbox"/> экономия и оптимизация затрат; <input type="checkbox"/> развитие партнерских отношений; <input type="checkbox"/> соблюдение международных стандартов; <input type="checkbox"/> информационная отдача; <input type="checkbox"/> возможность комплексного анализа эффективности; <input type="checkbox"/> интегрированный маркетинг; <input type="checkbox"/> продвижение брендов; <input type="checkbox"/> бренд-интегрированный бизнес	<input type="checkbox"/> привлечение экспертов; <input type="checkbox"/> дополнительная подготовка персонала

социальная и гуманитарная экспертиза предъявляют повышенные требования к организации социальных бизнес-коммуникаций.

Полноценное СП включает отношения с потребителями и властями, СМИ и инвесторами, конкурентами и общественностью, населением и собственным персоналом. Поэтому заведомо более эффективным СП будет не трата денег на «покупку журналистов», «заказуху» и «джинсу», а плетение общности интересов, выражающееся в событиях и акциях, вызывающих живую заинтересованность общества.

Почти образцом технологии «простой, но очень шумной» интерактивной акции СП является ежегодно проводимая компанией «Макдоналдс в России» акция в рамках «Всемирного Дня ребенка» «: средства, вырученные от продажи картофеля фри, передаются на благотворительные цели. Один год это была поддержка детских приютов, другой — детей-инвалидов в детских домах. Каждый раз список организаций, в которые направляются средства, определяется администрацией соответствующих регионов. Акция широко анонсировалась в федеральных и местных СМИ. Информация об акции дается на специальных рекламных щитах, банерах, видеоэкранах бесплатно или на правах социальной рекламы. Акцию поддерживают региональные руководители, политики, известные спортсмены, журналисты, которые в этот день стоят за прилавком и продают картошку. Для работников ресторана в этот день проводятся соревнования

по продаже картошки. Сотрудники (а это обычно — молодежь) приглашают в рестораны своих родителей, которые в этот день работают вместе с ними. В рестораны приглашают детей из тех организаций, которым оказывалась поддержка. Каждый покупатель картофеля в день акции получает специальный знак (браслетик, бумажную ладошку, которую можно подписать и приклеить на стекло в ресторане). В результате, потребители, покупая картошку, участвуют в благом деле, местные власти получают дополнительные ресурсы для решения детских проблем, укрепляются семейные отношения работников ресторана, общественные деятели получают PR, журналисты — хорошую новость. А сами рестораны — эффективное стимулирование продаж: общий объем продаж в эти дни увеличивается в среднем на 23,6%, а картофеля фри — на 27,5%. Да и опросы показывают, что индекс узнаваемости сети ресторанов возрастает на 11 пунктов, не отстает и показатель доверия к компании.

И это типичная ситуация: чем больший круг контактных групп вовлекается в СП, тем более эффективными (целесообразными, результативными и менее затратными) оказываются СИ.

Системное представление о моделях и технологиях КСО может быть выражено в следующей схеме:



В этой связи особое значение имеет оценка эффективности СИ и СП. Оценка эффективности важна не только с точки зрения общества — в этом случае бизнес рассматривается как своеобразная рента, производитель непрофильных для него социальных благ. Важно оценивать эффективность СИ и СП с точки зрения самого бизнеса. Речь идет о росте известности и узнаваемости брендов, росте позитивного и уменьшения негативного отношения к бизнесу, росте реализации, прибыли, рентабельности, в конечном результате — капитализации самого бизнеса.

Важно использовать показатели, которые, с одной стороны — учитывают специфику и возможности отечественного среднего и малого бизнеса, достаточно просты для самооценки и самоанализа, с другой — учитывают критерии международных стандартов по социальной отчетности и КСО, открывая возможности представления и участия организаций и предприятий в соответствующих конкурсах.

На решение этих задач направлена программа «Эффективные социальные инвестиции и социальное партнерство (ЭСИСП)», разработанная Центром изучения эффективности социального партнерства Международной Академии меценатства и Международной Академии общественных наук. Это уникальная разработка (авторское свидетельство РАО № 13449 от 18. 03. 208 г.), учитывающая мировой опыт КСО, но является приоритетно российской.

В рамках программы разработаны:

«100 + 1 правило ЭСИСП» — концепция повышения эффективности социальных инвестиций (СИ) и социального партнерства (СП), в которой последовательно обосновываются важность, задачи и направления СИ и СП, индикаторы и процедуры измерения их результатов и эффективности.

«Матрица ЭСИСП» — методика оценки эффективности СИ и СП, выполненная в соответствии с требованиями и критериями международных стандартов социальной отчетности и корпоративной социальной ответственности, с учетом специфики отечественного среднего и малого бизнеса. Методика может использоваться при оценке эффективности СИ и СП предприятий, организаций и учреждений различной организационно-правовой формы, вне зависимости от профиля и масштабов деятельности, формы собственности и места размещения. На ее основе могут быть

разработаны отраслевые и региональные методики оценки эффективности СИ и социального партнерства СП.

«Рейтинг ЭСИСП» — комплексная оценка результатов внутренних и внешних СИ и СП. Рейтинг дает в руки органам управления и экспертам достаточно гибкий инструмент, позволяя учитывать и вводить в процедуру оценки региональную и отраслевую специфику.

Программа ЭСИСП позволяет организовывать и оценивать эффективность социальных инвестиций и социального партнерства с позиций как общества, так и самого бизнеса — вне зависимости от масштаба и профиля деятельности. Она рассчитана на владельцев и менеджеров предприятий малого и среднего бизнеса, специалистов и экспертов по социальной политике, представителей органов власти и организованной общественности, занятых социальным развитием на корпоративном и региональном уровнях.

Все они получают в руки мощный инструмент реальной консолидации сил и средств для решения ключевых социальных проблем.

В конечном итоге, оценить эффективность СИ и СП невозможно без обоснования их целесообразности, т. е. — сопоставления с реальными актуальными социальными проблемами. Социальной технологией решения социальных проблем на основе сотрудничества власти и общественных организаций является социальный заказ — экономико-правовая форма разработки и реализации целевых социальных программ общегосударственного и местного значения. СЗ дает возможность разрабатывать и реализовывать эти программы наиболее эффективным образом за счет бюджетных средств, СИ бизнеса, других ресурсов СП, в том числе — путем определения исполнителей на конкурсной основе. Выявление и оценка социальных приоритетов, определение самых острых проблем, особенно специфических для конкретных социальных групп, позволит при нехватке средств наиболее экономно, обоснованно и адресно решать самые неотложные, жизненно важные проблемы именно тех групп населения, которые в первую очередь нуждаются в помощи.

Мы — часть общества. Это важно — создать внутри организации островок благополучия, на котором формируется социальная ответственность... Так формируется корпоративное сознание. А потом он подходит к забору и смотрит из-за него... Становясь лучше, мы делаем лучше

общество. Эта гражданская позиция очень близка русской ментальности. Когда мы говорим своим сотрудникам о том, что любой бизнес ориентирован только на деньги, они теряют энтузиазм. Наши люди работают всерьез, только если понимают, что делают нечто великое... У нас часто говорят: «Понятно, что мы делаем это не ради денег». Поэтому, говоря о деньгах, о прибыли, важно объяснять и каким образом она распределяется: что она расходуется в том числе на социальную ответственность, и внутреннюю, и внешнюю. Мы, таким образом, приближаемся к некоей гражданской позиции. И тогда само предприятие становится «гражданином», социальной единицей...

Как учил Конфуций: Гармония в душе — гармония в семье. Гармония в семье — гармония в Поднебесной. И наоборот. Гармония в Поднебесной — гармония в семье. Гармония в семье — гармония в душе.

НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ФОНДЫ

Некоммерческой (нон-профитной) является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Деятельность таких организаций в РФ регулируется Федеральным законом «О некоммерческих организациях», принятым Госдумой 08.12.1995 г. Некоммерческие организации фактически выполняют функцию социальных посредников-реализаторов социальных идей и программ. Они действуют как бы между государством и коммерческими фирмами.

Деятельность некоммерческих организаций — чрезвычайно интенсивно развивающаяся область современного бизнеса и менеджмента. Уже сформировалась и претендует на обобщающий характер технология некоммерческого (нон-профитного) маркетинга и менеджмента в целом. Фактически речь идет о становлении и развитии отрасли социального бизнеса, задачами которой являются:

1) распространение соответствующих идей (с помощью учреждения премий, организации деловых завтраков, обедов и т. д., через средства массовой информации);

2) формирование и ведение информационных баз данных и создание соответствующей службы подбора социальных партнеров;

3) информация и распространение опыта благотворительности и социального сотрудничества.

Сфера культуры традиционно, причем во всем мире, большей частью является некоммерческой, нон-профитной деятельностью. Прежде всего это проявляется в том, что основными источниками ее финансирования являются средства государственного бюджета (по уровням бюджетного образования), общественных организаций (партий, профсоюзов, движений и т. п.), различных многообразных фондов, а также спонсоров (государственных, акционерных и частных предприятий, фирм, частных лиц). В этом случае потребитель и платежеспособный источник спроса не совпадают. Это обстоятельство раздвоенного рынка спроса на рынок потребителя и рынок доноров вообще характерно для так называемой «непроизводственной сферы» (культуры, образования, науки, здравоохранения).

Особенностью сферы культуры является то, что в ней используются все указанные источники финансирования некоммерческих организаций. Так, любое учреждение культуры, получая госзаказы (из средств бюджета), заключает договоры с различными организациями и учреждениями, самостоятельно учреждает фонды, ведет коммерческую деятельность (платные услуги).

К некоммерческим организациям (НКО) относятся некоммерческие учреждения и организации культуры, общественные организации (партии, профсоюзы, творческие союзы, движения, фонды). Все они выполняют ряд важнейших социально-экономических функций:

- защищают интересы конкретных социальных групп и слоев: профессиональных групп и национально-этнических меньшинств, ветеранов и молодежи, потребителей и деловых кругов, религиозных сообществ и экологических движений;
- лоббируют эти интересы в органах государственной власти;
- осуществляют социально значимую деятельность, не реализуемую на коммерческой основе;
- привлекают средства на подобные виды деятельности;
- обеспечивают социальные коммуникации: партнерство, PR, рекламу.

Органы власти и бизнес чрезвычайно заинтересованы в развитии НКО. Это связано с тем, что НКО:

- создают постоянные локальные источники финансирования социальных проектов и программ, которые аккумулируются из различных источников;
- задают систему прозрачного финансирования социально значимых видов деятельности;
- устраняют питательную среду для «профессиональных просителей», вымогающих социальную помощь, — с одной стороны, и коррупции — с другой;
- содействуют развитию местных инициатив, росту социальной активности;
- облегчают бизнесу планирование и осуществление спонсорской и благотворительной деятельности;
- обеспечивают переход от отношений «проситель–дающий» к полноценному социальному партнерству.

Формами социального партнерства являются:

- информационные обмены;
- благотворительные акции;
- организационная поддержка: оплата, консультирование, предоставление оборудования, помещений;
- государственно-общественные формы самоуправления: круглые столы, комиссии, советы;
- гранты, финансируемые на конкурсной основе;
- совместные проекты.

Некоммерческие организации как профессионально-коллегиальные партнерские отношения в добровольных ассоциациях, союзах, творческих союзах, клубах и т. д. создают дополнительные возможности социальных контактов, личностной и групповой идентификации, самореализации, политического и личностного влияния. Будучи основанными на отношениях дружбы, доверия, взаимной приязни, они создают ответственные сообщества — менее формализованные и иерархичные, чем государственные или коммерческие структуры.

По мнению ряда авторитетных специалистов по менеджменту (П. Друкер, А. Якимец), в XXI в. сектор роста развитого общества связан отнюдь не с коммерческой сферой (бизнесом). Уже в XX в. в развитых странах бизнесе как сфере деловой активности участвовало на порядок меньше трудоспособного населения, чем 100 лет назад. А еще ранее практически все зарабатывали себе на жизнь сами (земледелием, охотой, собирательством). В XX в. сектор роста оказался связанным с некоммерческой деятель-

ностью: государственный сектор, здравоохранение, образование, культура.

Не стоит забывать, что начало практического применения теории менеджмента началось именно с некоммерческой деятельности — в общественных организациях и государственных органах. Ф. Ч. Тейлор в своем докладе на конференции 1912 г. в качестве примера использования «научного менеджмента» приводил не предприятия, а клинику Мейо. Более того, первым осознанным и целенаправленным применением тейлоровских принципов менеджмента стала реорганизация армии США при Т. Рузвельте в 1901 г., а самое известное применение НОТ Тейлора — тоже некоммерческая сфера — Уотертаунский арсенал армии США, т. е. госучреждение. Даже первая должность, соответствующая термину «менеджер» в современном понимании тоже появилась не в бизнесе: это был «управляющий городом» — американское новшество начала XX в. Первый конгресс по менеджменту (Прага, 1922 г.) организовали не бизнесмены, а министр торговли США Г. К. Гувер и историк — президент Чехословакии Т. Масарик.

Некоммерческие организации в России могут существовать в организационно-правовой форме учреждения, фонда, автономной некоммерческой организации, некоммерческого партнерства, ассоциации (союза), государственной корпорации, общественной организации и др.

Учреждение. Значительную часть некоммерческих организаций в сфере культуры составляют государственные учреждения культуры. Особенность учреждения состоит в том, что оно не является собственником своего имущества и владеет им на праве оперативного управления. Собственником имущества выступает учредитель (государство, профсоюзы и т. д.), который контролирует сохранность переданного учреждению имущества. Учреждение не имеет права совершать какие-либо операции с данным имуществом без согласования с собственником. Учредитель в свою очередь обязан в полном или частичном объеме финансировать деятельность учреждения (государственные учреждения культуры финансируются из соответствующих бюджетов). Кроме того, учредитель несет субсидиарную ответственность по долгам учреждения (в случае неплаты долгов, кредиторы имеют право предъявить счета учредителю учреждения).

Фонд. Фонд может учреждаться физическими и юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов для некоммерческих целей. В отличие от учреждения, которое владеет имуществом на правах оперативного управления и не несет полную ответственность по своим долгам, фонд является собственником своего имущества и полностью отвечает по своим обязательствам. Фонд имеет право активно заниматься предпринимательской деятельностью и выступает в большинстве случаев как финансовый институт (размещает средства на счетах банков, страховых компаний, вкладывает в ценные бумаги). Обязательным органом управления фонда является попечительский совет, который осуществляет надзор за деятельностью фонда, расходованием финансовых средств.

Автономная некоммерческая организация. Автономная некоммерческая организация создается так же, как и фонд, физическими и юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов. Однако автономная некоммерческая организация специализируется исключительно на предоставлении услуг в области образования, культуры, науки и т. д. Автономная некоммерческая организация может оказывать как некоммерческие, так и предпринимательские услуги, которые на практике подчас сложно разграничить.

Некоммерческое партнерство. Некоммерческое партнерство создается физическими и юридическими лицами для содействия входящим в него членам в деятельности, направленной на достижение общественных благ. Финансовой базой некоммерческого партнерства являются первоначальные взносы учредителей, регулярные членские взносы и доходы от предпринимательской деятельности. В ответ на членские взносы члены получают право на пользование услугами некоммерческого партнерства.

Ассоциация (союз). Ассоциации (союзы) являются объединениями юридических лиц, как коммерческих, так и некоммерческих. Коммерческие организации создают такие объединения для координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов. Некоммерческие организации могут учреждать ассоциации (союзы) также для защиты общих имущественных интересов и различных некоммерческих целей. Имущество ассоциации формирует-

ся за счет взносов учредителей и регулярных членских взносов.

Характерным признаком ассоциаций (союзов), в отличие от других форм некоммерческих организаций, является запрет на ведение предпринимательской деятельности. В противном случае ассоциация преобразуется в хозяйственное общество или товарищество.

Государственная корпорация. Государственная корпорация учреждается Российской Федерацией на основе имущественного взноса для осуществления различных общественно-полезных функций. В отличие от государственного учреждения, государственная корпорация является собственником своего имущества и полностью отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

Общественная организация. Общественная организация создается гражданами в добровольном порядке для защиты общих интересов и достижения совместных целей. Общественная организация может регистрироваться и приобретать права юридического лица, либо функционировать без государственной регистрации и приобретения прав юридического лица. Источниками формирования имущества общественной организации являются взносы учредителей, членские взносы, доходы от предпринимательской деятельности (если общественная организация имеет права юридического лица).

По характеру финансирования некоммерческие организации делятся на дотируемые из госбюджета различного уровня, существующие на учредительские взносы, спонсорские и донорские средства, членские взносы, получающие доходы от собственной коммерческой деятельности.

Некоммерческие организации осуществляют различную и многообразную деятельность в сфере культуры, здравоохранении, образовании и т. д. Это и общества национальных культур, молодежные организации и движения, творческие союзы, религиозные организации и движения. Могут создаваться некоммерческие организации и для координации действий по конкретной проблеме или для оказания социальной помощи и поддержки (общества инвалидов, ветеранов и т. д.). Существуют также научно-исследовательские и пропагандистско-просветительские (общество «Знание») некоммерческие организации.

По масштабам своей деятельности некоммерческие организации различаются на местные, региональные, общенациональные и муниципальные. Достоинством некоммерческих организаций является гибкость и пластичность их функциональной структуры. Зачастую некоммерческие организации создаются для решения временных задач, в их деятельности широко привлекается труд добровольцев, они используют различные источники финансирования.

Деятельность некоммерческих организаций представляет собой специфический бизнес (у них своя конкуренция, рынки, факторы, влияющие на их сегментацию, сбыт, продвижение, включая рекламу, критерии эффективности). Поэтому они нуждаются в специфическом менеджменте, включая маркетинг. Менеджмент некоммерческих организаций сочетает в себе как традиционный менеджмент коммерческой деятельности, так и некоммерческую деятельность с доминирующей ролью последней.

Особенностями менеджмента некоммерческих организаций являются:

1. Цели. Если в коммерческом менеджменте основная цель — прибыль, то в некоммерческой деятельности это реализация социальной идеи (программы), что требует повышенного качества услуг, убежденности потребителей, спонсоров, доноров в необходимости услуг некоммерческой организации.

2. Товары. Обычно это услуги, идеи и программы, имеющие социальное (и лишь косвенно — экономическое) значение. Продукт некоммерческой деятельности — социальная услуга — обычно связан с очень узким потребительским сегментом и деятельностью, не приносящей прибыли, а значит — ею не занимаются коммерческие фирмы. Поэтому некоммерческие организации нуждаются в льготах, дотациях, спонсировании. Товар некоммерческой деятельности — узкий ассортимент социальных услуг, причем быстро обновляемых и, что немаловажно, тесно связанных с мотивациями (убеждениями, интересами и т. п.) персонала некоммерческих организаций.

3. Цены. Социальные услуги некоммерческих организаций обычно предоставляются или полностью бесплатно, или ниже рыночной стоимости, или даже ниже себестоимости. Основу цены образуют издержки на оказание услуги, покрываемые или за счет дотаций (бюджетных, спон-

сорских, донорских), или (возможно частично) от собственной коммерческой деятельности.

4. Двоюкость рынка. Главная специфика сферы культуры и любого нон-профита — в «расщепленности» их рынков (о которой говорилось ранее) и необходимости установления соответствия и гармонии их частей.

5. Реализация. В некоммерческой деятельности особую роль играет доступ в секторы и места, недоступные коммерческим фирмам, в том числе за счет использования в распространении части услуг бесплатной добровольной помощи или поддержки государственных организаций.

6. Продвижение в некоммерческой деятельности специфично, так как тесно связано с репутацией идеи и некоммерческой организации, большей зависимостью от государственной политики и давления, общественного мнения. Следовательно, в менеджменте некоммерческих организаций более широко используют методы public relations, сотрудничество со средствами массовой информации. С другой стороны, широкое применение находят пропаганда услуг и своеобразное стимулирование спроса с помощью специальных акций, презентаций и т. п. Во всяком случае доля традиционной коммерческой рекламы в некоммерческой деятельности незначительна, и часто рекламируются не услуги, а организации.

7. Отсутствие четких показателей итогов работы, что затрудняет контроль и анализ эффективности деятельности и ее результатов.

Особую роль в некоммерческой деятельности и поддержке социально-культурной сферы являются фонды.

Существуют три основных вида фондов: фонды корпораций; фонды сообществ, действующих в рамках определенного региона; независимые фонды, получающие помощь, средства от одного или нескольких юридических и физических лиц.

Фонды и другие организации — социальные посредники, разрабатывают политику участия фирм в социальном сотрудничестве, определяют возможные приоритеты такого сотрудничества и благотворительности, организуют лоббирование соответствующих проектов и программ, а главное — обеспечивают профессионализм и высокий стандарт организации этой деятельности. Эта работа требует затрат, и обычно около 10% суммы проекта или программы

благотворительности или сотрудничества идет фонду или другой организации — социальному посреднику.

Создание и деятельность фонда имеет ряд выгод:

- это оказывает существенное влияние на снижение налогообложения компаний или лиц, образовавших фонд;
- возникает возможность аккумулировать средства, получаемые из различных источников, и отдавать их в управление лицам, профессионально компетентным в соответствующей области;
- компетентность и профессионализм в финансовых и правовых вопросах: чаще всего фонды не просто дают деньги, а работают совместно с объектом помощи над выработкой совместного плана дальнейших действий.

Не случайно фонды получили такое развитие в США, Японии и других странах. Это и малые, региональные фонды, и такие гиганты, как «Кока-кола фаундейшн», «Рокфеллер фаундейшн», «Карнеги корпорейшн» и др. Средства фондов находятся под охраной закона о налогообложении, они не могут изыматься представителями компаний или семей-учредителей, являются собственностью фонда. Правительство требует ежегодных отчетов о деятельности фонда с указанием, на что и как были потрачены деньги. В основном такие фонды оказывают поддержку долгосрочным программам, творческим коллективам. Так, наибольшую часть субсидий «Форд фаундейшн» выделяет на нужды симфонических оркестров США. «Олд доминион фаундейшн» значительную часть своих средств направляет на гуманитарные исследования, выпуск изданий по изобразительному искусству, стипендии по подготовке хранителей музеев, искусства национальных и этнических меньшинств и т. д.

В результате разнообразной благотворительной деятельности в развитых странах, в первую очередь — в США, выросло несколько поколений людей, не желающих социальной самостоятельности, привыкших жить «на социале» и благотворительности, довольно успешно освоивших технологию такого жизнеустройства. Благотворительные организации, как и государство, взявшее курс на создание «общества всеобщего благоденствия», стремились всячески расширить размеры материальной компенсации немущим. Одновременно для этнокультурных меньшинств были созданы, внешне весьма прогрессивные, льготные

условия получения образования, что только способствовало размыванию традиционных ценностей этих меньшинств и только обострило социально-психологические и социально-экономические проблемы их развития. В результате американская организованная благотворительность в какой-то момент (примерно — к середине 1970-х) предстала социальным институтом, способствующим распатыванию американского общества.

Осознание пагубности такой системы заставило переосмотреть всю систему социальной поддержки, как со стороны доноров и реципиентов, так и со стороны общества в целом. Сложившаяся система была, по сути дела, не более чем разветвленной опекой. Задача заключалась в создании системы, ориентированной на широкомасштабное *развитие* общества. Еще Г. Форд, скептически относившийся к благотворительности, замечал: «Подавать легко; гораздо труднее сделать подачку излишней».⁵ Собственно, опыт самого Г. Форда, организовавшего бесплатную профессиональную школу для детей рабочих и работающей молодежи, весьма показателен в этом плане. Как говорил Конфуций, главное — не раздавать голодным рыбу, а научить ловить ее.

Это не означает отказ от оказания материальной и финансовой помощи. В условиях экономического кризиса, роста безработицы важно и правило «не учите меня жить, лучше помогите материально». Просто сама социальная поддержка весьма неоднородна. Люди нуждаются в разном и в различной степени. Поэтому и формы поддержки должны быть различными, учитывающими многие факторы и интересы. Главное — они должны быть не расслабляющими, а стимулирующими, социально конструктивными. Помогать тем, кто сам пытается что-то сделать, — вот, наверное, правило такой поддержки.

В поучительной истории Фонда Форда проявилась мудрая неторопливость развития американского законодательства, регулирующего бизнес. Противники фондов как средств нечестной бизнес-игры не сумели остановить волну создания фондов из корыстных соображений. Но все те деньги, которые Форд и ему подобные предприниматели в начале вводили из-под налогообложения с помощью

⁵ Форд Г. Моя жизнь и мои достижения. М., 1989. С. 164.

создаваемых фондов, в конечном счете, сторицей вернулись обществу. Именно инициатива фондов и выделяемые ими средства обеспечили огромные изменения в экологии, санитарии и состоянии здоровья населения США и других стран. Например, борьба с малярией, брюшным тифом и желтой лихорадкой — во многом именно заслуга фондов.

Помимо решения проблем экологии и облегчения жизни городской бедноты, системные благотворительные фонды решили и решают массу других важнейших проблем.

Социологические исследования, опросы общественного мнения вошли в современную жизнь именно благодаря поддержке американских фондов. Они вообще сыграли огромную роль в становлении мирового порядка после Первой мировой войны. Национальные правительства готовы были участвовать в становлении мирного процесса, но достигнуть общих решений по финансированию тех или иных инициатив было очень трудно. Тут-то и сказались возможности мощных системных фондов вроде Фонда Карнеги и ему подобных.

Особое значение в их деятельности занимают научные и образовательные проекты. Хорошо известно, что традиционные каналы распределения денег на науку и образование очень инертны и редко направляют средства на новые рискованные направления. Когда в Америке и в Европе государство и научный истеблишмент полагали, что совершенно необязательно выделять средства на рискованные «научные игры», а надо поддерживать традиционные, сложившиеся науки, именно фонды обеспечили целый ряд научных прорывов. Не будет преувеличением сказать, что в небывалых успехах современной науки решающую роль сыграли системные благотворительные фонды.

Так, всем известны современные научные, промышленные и финансовые успехи биотехнологий. Эти успехи основаны на достижениях новой научной дисциплины, получившей название «молекулярная биология». Но эта область была буквально создана усилиями менеджмента благотворительных фондов. Сам термин «молекулярная биология» был впервые применен менеджером Фонда Рокфеллера — директором программ медицины и биологии У. Уивером. Несомненной исторической заслугой этого человека, физика по образованию, нанятого для управления программами фонда по развитию естественных наук, стало то, что он счел правильным сконцентрировать средства на поддержке междисциплинарных исследований, в первую очередь, — на применении физических и химических методов к наукам о жизни и медицине. Именно на деньги

Фонда Рокфеллера и создавались современные молекулярная биология и молекулярная генетика.

В послевоенной Германии похожую роль сыграл Фонд Фольксвагена. Германские бюджетные организации выделяли много средств на развитие традиционной науки, но не рисковали выделять деньги на физико-химические методы в биологии и медицине. Эту область, как теперь стало ясно, не только научно плодотворную, но и коммерчески выгодную, в Германии создал именно Фонд Фольксвагена.

С тех пор американские системные фонды накопили колоссальный опыт работы по всему миру. Показателен в этом плане опыт работы некоторых американских фондов, активно работающих сейчас в России. Некоторые из них, как Фонд Маккартуров, Фонд Сороса, имеют даже свои российские офисы.

Особенно показательна в этом плане благотворительная деятельность крупнейшего финансиста Дж. Сороса, вкладывающего немалую часть своего капитала в развитие науки, образования и культуры стран Восточной Европы и бывшего СССР. Помимо личностной (уроженец Венгрии) и идейной (развитие идей своего учителя К. Поппера о развитии демократии как «открытого общества»), в его мотивации можно увидеть и чисто экономический интерес — вложение средств в регионы с перспективными рынками. Но главные причины все-таки социально-культурные. Средства, выделенные на науку и образование в России, возвращаются сторицей — не деньгами, а научными достижениями, успехами профессоров и студентов. Если в США для того чтобы оставить заметный след на поле благотворительности, надо вкладывать миллиарды, то в странах с благотворительностью, развитой слабо, тот же результат можно получить гораздо меньшими деньгами. Как рассказывала директор Института «Открытое общество» (название Фонда Сороса в России), бюджет, которым она располагает, сопоставим с бюджетом российского Министерства культуры.

Любопытно, как сам Сорос расценивает свою деятельность в России. Во время одного из своих визитов в Россию он говорил: «Я не благотворитель и тем более не меценат. Меценат дает деньги конкретному театру, музею, библиотеке. Моя же цель — преобразование российского общества. И... я готов давать деньги только на те проекты, которые позволяют что-то изменить в этом обществе, делают его более открытым... Но я не могу поддерживать все, что падает». Поэтому, начав с поддержки творцов, ученых и педагогов, Институт «Открытое общество» изменил стратегию: теперь ему интереснее не писатели, а читатели, не творцы, а менеджеры, не высокие порывы, а жизнеспособность той или иной институции. Фонд видит себя в качестве инкубатора, выращивающего элементы инфраструктуры нового российского общества, способные к саморазвитию. Причем, особый акцент делается на работе в провинции, в регионах, а не в столице и мегаполисах.

Успешная деятельность благотворительных фондов в сфере науки и образования подвигла даже органы государственной власти перенимать их опыт в организации

управления бюджетными финансами. Так, в 1968 г. администрация президента Л. Джонсона учредила в США два фонда для поддержки бюджетными средствами искусств и гуманитарных исследований. По тому же пути пошла и Россия, в которой в 1980-е были созданы бюджетные Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ) и Российский фонд гуманитарных исследований (РГНФ).

В деятельности российских фондов и других не-про-фитных организаций имеются свои проблемы и трудности, иногда являющиеся источником недоверия к их деятельности. Многие жертвователи уверены, что на 80–90% их деньги или просто прикарманивают, или тратят на поездки и прочие собственные нужды. И такие подозрения зачастую небезосновательны.

Кроме того, сказывается возможный дилетантизм работников фонда, слабая материальная база и фактическое отсутствие социального имиджа. Нередки и случаи увлечения фондов распределением средств в ущерб собственно содержательной стороне дела, занятия сомнительной коммерцией. И конечно же, сказывается отсутствие культуры контактов, информационных связей, документальной и правовой практики.

И если возможное недоверие легко преодолимо с помощью, например, введения дарителей и их представителей в правление фонда или другой орган управления организации — социального посредника, то низкий уровень организационной компетентности, профессионализма — проблема более серьезная. Не случайно потенциальные благотворители предпочитают иметь дело не с отечественными, а с зарубежными фондами, обеспечивающими именно имидж и высокий стандарт организационной деятельности, более разнообразные формы работы и сотрудничества.

Российские же фонды, к сожалению, до сих пор страдают «детской болезнью» учредительства. Сначала учреждается фонд, а потом начинают думать о возможных источниках средств финансовой и социальной базы его деятельности. Да и в целом практика благотворительности в Российской Федерации достаточно однообразна. В ней доминирует «обязаловка» властей («помогите нашей районной школе или музыкальному училищу, иначе у вас будут трудности с арендой») и раздача средств. Последнее при-

носит больше вреда, чем пользы — более эффективной формой благотворительности является программа по решению социальной проблемы. Но это уже требует большего профессионализма и усилий, чем просто раздать подержанные вещи или денежные средства.

2.3. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Мировой опыт финансирования, поддержки и развития сферы культуры показал существование трех основных типов экономики культуры в зависимости от механизма ее финансирования.

1. «Романский» тип (например, в Италии, Испании, во Франции), когда культура финансируется преимущественно централизованно, за счет государственных средств. Так, в Италии финансирование культурных акций и искусства могут осуществлять только правительственные организации или частные лица, пользующиеся доверием государства. Особенной разновидностью и крайним выражением этого типа была советская экономика культуры. Недаром до сих пор утверждается, что и в условиях рынка российской экономике культуры «ближе французский путь».

2. «Германский» тип, характерный для ФРГ и стран Скандинавии. В этом случае центральными властями оказывается только патерналистическая поддержка, а государственное финансирование осуществляется преимущественно из местных бюджетов и через независимые структуры и фонды.

3. «Англо-американский» тип: государство выступает лишь вдохновителем и патроном определенных направлений, а финансирование осуществляется за счет привлечения частного капитала, в том числе за счет налоговых льгот.

Точнее было бы говорить не о «национальных» типах, а о разных механизмах финансирования: 1) централизованно, непосредственно через государственные структуры; 2) государственные средства объединяются с привлекаемыми иными средствами и вкладываются через независимые

или местные структуры, т. е. с максимальным использованием местного самоуправления и самоорганизации сферы культуры и искусства; 3) практически исключительно за счет спонсорства и благотворительности, но с государственным политическим и правовым регулированием (принцип «длинной руки»).

Наиболее эффективная система децентрализованного финансирования культуры создана в США. В основе американской системы — сокращение налогов, взимаемых с тех, кто выступает благотворителем. В условиях льготного налогообложения фирмы теряют меньше средств, чем номинально вкладывают. Поэтому в странах с прогрессивной системой налогообложения именно крупным фирмам выгодна благотворительность.

Конечно, казна в этом случае недобирает какую-то часть доходов. Но зато объем средств, направленных на социальные нужды, оказывается больше суммы недополученных налогов. Кроме того, правительство освобождается от забот относительно определения целесообразности затрат на культуру, от забот, связанных с распределением средств и техническим контролем их использования. Никакие амбиции властей не в состоянии предусмотреть все факторы и полноценно регулировать развитие культурных процессов. Поэтому выигрывает, в конечном счете, не только фирма, но и государство в целом.



Рис. 3
Источники финансирования деятельности в сфере культуры

В самом общем виде возможные источники финансирования деятельности в сфере культуры можно представить в виде схемы (рис. 3).

Подавляющее большинство учреждений культуры не имеют своих собственных источников дохода, либо их уровень невысок и его недостаточно для покрытия всех необходимых расходов. Поэтому они или полностью финансируются из государственного бюджета (по уровню принадлежности учреждения: федерального, субъекта федерации или местного), или получают из него средства, необходимые для покрытия части затрат. В этом случае имеет место финансирование по смете текущих затрат. До 1989 г. подобной дотацией и ограничивалось бюджетное финансирование. Речь шла о простой раздаче денег по подведомственным учреждениям культуры по нормативам в зависимости от их категории и типа. С 1989 г. ситуация несколько изменилась в связи с введением программного принципа финансирования. Аналогия бюджетной дотации сохранилась в виде минимальных гарантий поддержания материально-технической базы и хозяйственного содержания учреждений культуры. Речь идет о таких статьях, как заработная плата штатных работников, расходы на тепло, электроэнергию и другие «защищенные» статьи бюджетной сметы, гарантирующие минимум средств текущего содержания, поддержки деятельности сети учреждений, прежде всего — госсети. Необходимые капитальные вложения финансируются из государственного бюджета по особым сметам.

С 1989 г. на всех уровнях бюджетообразования из средств бюджета образуются фонды развития культуры и искусства, целью которых является финансирование не сложившейся сети учреждений культуры, а осуществления конкретной деятельности (социальный заказ). Речь идет о федеральных, региональных и местных культурных программах, финансируемых из соответствующих фондов развития культуры и искусства. (Подробнее о технологии разработки таких программ см. в следующем разделе.) Программное финансирование фактически является распространением на бюджетные средства механизма договорных отношений. Иначе говоря, с 1989 г. бюджетные средства стали выделяться не только в виде дотации (на «факт бытия»), но и в хозрасчетной «упаковке» (договор, акт сдачи-приемки и т. д.).

Деятельность учреждений культуры может финансироваться не только из бюджетных средств на сферу культуры (бюджеты текущего содержания и фонды развития культуры и искусства), но из межотраслевых и межрегиональных программ (например, «Программа развития народов Российского Севера»), местных комплексных программ, входящих отдельной строкой в соответствующие бюджеты (программы «Народы России», «Санкт-Петербург-2003» и т. п.).

Примером удачного опыта аккумулирования бюджетных средств из различных источников является деятельность Комитета по культуре Красноярского края, обеспечившего на основе сотрудничества и взаимодействия с другими отраслями на краевом и федеральном уровне ситуацию, когда на протяжении нескольких лет доля финансирования сферы культуры в консолидированном краевом бюджете превышает 11%.

Следует подчеркнуть, однако, что все эти бюджетные средства используются для финансирования производителя услуг в сфере культуры. Поддерживается, фактически, не потребитель, а выступающий «от его имени» производитель (учреждения культуры). Таким образом, не существует полной гарантии защиты потребителя (а бюджетные средства должны давать налогоплательщику определенные гарантии в сфере культуры) от производителя, который может требовать себе средства на реализацию невостребованной потребителем деятельности — ситуация отнюдь не редкая в сфере культуры, когда деньги идут на оплату «факта бытия» учреждения культуры и «плода большого воображения» его работников.

Поэтому вполне обоснованной и не лишеной здравого смысла является практика ряда стран, где часть бюджетных средств идет на «непосредственное финансирование потребителя» в социально-культурной сфере. Речь идет не о потребителе вообще, а о тех его группах и категориях, которые нуждаются в гарантированных бюджетных средствах (малоимущие, дети, этнические меньшинства и т. п.). Представителям таких категорий могут быть выданы чеки (ваучеры, талоны, карточки) на определенный минимум услуг в сфере культуры (библиотечных услуг, музейных и т. п.). Эти чеки и прочее гасятся в соответствующих учреждениях культуры и оплачиваются учреждениям культуры под гарантии бюджета. В этом случае снимается проблема компенсационных выплат незащищенным группам населения, а учрежде-

ния культуры начинают «охотиться» за такими клиентами, реализуя тем самым необходимый минимум услуг.

Организации культуры отличаются высокой диверсификацией источников финансирования. Некоммерческие цели хозяйствования требуют от них не только разработки собственных доходных направлений деятельности, но и привлечения внешних источников финансирования со стороны государства, населения и частного сектора.

ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ: ОПЫТ США

Источники финансирования организаций культуры так же, как и ресурсы организаций культуры делятся на привлеченные, государственные и собственные. Разнообразие источников финансирования организаций культуры лучше всего рассмотреть на примере США, где структура финансирования сферы культуры отличается самой высокой степенью диверсификации.

По оценке Р. Редфорда совокупные источники финансирования некоммерческих организаций культуры США достигли в 2003 г. 134 млрд. амер. долл., в том числе собственные источники финансирования — 81 млрд. амер. долл., из которых 24 млрд. амер. долл. были перечислены в качестве налогов на доходы организаций культуры обратно в федеральный, регальный и местный бюджеты.

А) Привлеченные источники финансирования.

Привлеченные средства являются значительным источником финансирования сферы культуры США. На протяжении последних двадцати лет они составляли около 50% всех финансовых поступлений сферы культуры. В 2001 г. средства от населения и коммерческого сектора

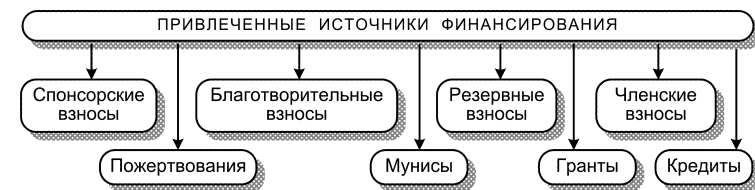


Рис. 4
Привлеченные источники финансирования
организаций культуры США

в бюджете некоммерческих организаций культуры достигли 52,2 млрд. амер. долл., тогда как государственные субсидии — всего 1,45 млрд. амер. долл.

С 1970 до 2001 гг. наблюдаются следующие тенденции развития привлеченного финансирования в американской сфере культуры.

Во-первых, в сфере культуры США наметилась устойчивая тенденция, с одной стороны, увеличения благотворительных взносов населения и, с другой стороны, снижения темпов роста благотворительных вкладов коммерческого сектора. Благотворительные взносы населения в сфере культуры в процентах к личным доходам населения возросли с 1,95% в 1970 г. до 2,23% в 2001 г. Благотворительные вклады корпораций, стабильно увеличивавшиеся за период с 1970 г. по 1980 г. от 0,8 млрд. долл. до 5,6 млрд. долл., остановились в своем росте с 1980 г. В результате, благотворительные взносы компаний в 1980 г. и 1999 г. составили одну и ту же цифру — 5,6 млрд. долл.

Выявленную тенденцию можно объяснить изменениями в политике коммерческих структур, а именно сменой форм филантропии. Как справедливо отмечает сотрудник Коммерческого Комитета Поддержки Искусств под эгидой Национального Индустриального Совета США Д. Йедлик, налицо «отход от понятия чистой филантропии к той позиции, когда образуется союз бизнеса со сферой культуры с целью достижения взаимных деловых целей». Если в 1970-е годы в благотворительной политике предпринимательских структур имела место *чистая филантропия*, т. е. свободное жертвование средств организациям культуры без преследования каких-либо коммерческих целей, то с 1980-х годов наметилась тенденция к анализу и планированию всех направлений расходов компаний, в том числе и благотворительных.

В регулярное обращение вошел термин *корпоративные социальные инвестиции*, обозначающий отчисление средств коммерческими организациями на общественно-полезные цели.

Каждая статья социальных расходов корпорации должна планироваться заранее и сопровождаться определенной отдачей. С позиций некоммерческих организаций культуры корпоративные социальные инвестиции принимают форму *спонсорских средств*.

В ходе спонсирования организации культуры приобретают необходимые для выполнения уставной деятельности материальные и денежные ресурсы, возможности использования современных видов связи, оборудования, а также повышения квалификации сотрудников.

Спонсоры, согласно материалам Американского Коммерческого Комитета Поддержки Искусств, рассматривают корпоративные социальные инвестиции как «составляющие программы связей с общественностью, направленной на расширение внешних контактов и создание благоприятного имиджа фирмы». Кроме того, спонсорство выступает как «недорогое средство рекламы и доступа к престижным развлекательным программам». Действительно, некоммерческие организации культуры в ответ на спонсорский взнос включают название компании в свои печатные издания; помещают логотип фирмы на входных билетах, информационных проспектах; берут на реализацию продукцию компании; предоставляют фирме право использования своей марки, площадей, а также возможности участия в культурных мероприятиях и т. д. Например, одной из популярных форм работы со спонсорами является продажа организациями культуры так называемых *именных мест*, где за определенную сумму можно получить право разместить свое имя. Это может быть надпись на стене («донорские стены»), колонне, постаменте и т. д. Так, Метрополитен музей в Нью-Йорке, крупнейший художественный музей США, продал 5000 кровельных черепиц по 500 долларов за каждую, на которых могли быть выгравированы имена спонсоров.

Таким образом, выгоды спонсоров можно разделить на прямые и косвенные. К *прямым выгодам* относятся получение рекламы, доступ к современным источникам информации и т. д. *Косвенные выгоды* спонсорства заключаются в завоевании лояльного отношения властей и известных политических деятелей, улучшении имиджа фирмы в обществе, что в целом способствует созданию благоприятной среды для бизнеса.

Однако выделенные выгоды спонсорства присущи не только сфере культуры, но и распространяются также на такие области, как образование, здравоохранение и др. Исключительная привлекательность сферы культуры как объекта спонсирования заключается в том, что она позволяет

компаниям выходить на трудно достигаемые сегменты рынка. С одной стороны, некоммерческие организации культуры обеспечивают проникновение компаний на рынок потребителей с высоким уровнем образования и доходов, т. е. интеллектуальной и финансовой элиты общества. С другой стороны, принимая во внимание половозрастной состав потребителей культурных услуг, можно утверждать, что организации культуры позволяют коммерческим фирмам выходить на рынок, где основными покупателями являются женщины. Согласно результатам исследования социолога Джона Робинсона из университета штата Мэриленд, «женщин на 100% больше, чем мужчин, среди зрителей балета, на 25% больше в музыкальных театрах и на 27% больше на симфонических концертах».

Кроме того, поддерживая сферу культуры и искусства, спонсоры могут быстро поднять свой престиж в глазах потребителей, партнеров и собственного персонала. В данном случае интересно процитировать слова руководителя американской корпорации «Мобил» Р. Уорнера-младшего: «Искусство позволяет нашим покупателям, партнерам и сотрудникам чувствовать тот же поиск идеального качества и совершенства, который питает многие из наших деловых решений». Спонсорство в сфере культуры позволяет, таким образом, отождествлять имя компании с чем-либо выдающимся.

Еще один фактор привлекательности сферы культуры как объекта спонсирования заключается в широких возможностях эффективного управления персоналом фирмы. Посещение выставок, концертов, фестивалей, творческих вечеров, экскурсий позволяют фирме не только организовывать досуг своих сотрудников, но и повышать сплоченность, преданность коллектива фирме, а также обеспечивать развитие творческих способностей персонала, необходимых для эффективной работы.

В результате, корпоративные социальные инвестиции компаний формируют новую форму филантропии, которую можно назвать *стратегической*.

Во-вторых, большое влияние на развитие сферы культуры оказывают *благотворительные фонды*. США отличаются постоянным ростом числа благотворительных фондов и их активов. Так, если в 1980 г. в стране насчитывалось 22,5 тыс. благотворительных фондов, то к 2001 г. их

число удвоилось и составило 46,9 тыс. Еще более значительным является рост активов фондов за данный период — более чем в шесть раз — с 41,6 млрд. долл. до 269,2 млрд. долл. Показательным являются и темпы увеличения числа предоставленных сфере культуры грантов. В 2001 г. они достигли 10798 ед. на сумму 792 млн. долларов, что в 4,3 раза выше уровня 1980 г.

Благотворительные фонды в большинстве случаев предпочитают заниматься долгосрочными программами развития культуры и искусства, например, образовательными проектами, развитием новых направлений искусства, созданием информационной сети и т. д. Однако это не означает, что фонды полностью финансируют выбранные программы. Их субсидии в ряде случаев носят частичный, разовый или непродолжительный характер и ставят целью помочь развитию проекта на начальной стадии.

Вместе с тем, поддержка сферы культуры благотворительными фондами не ограничивается только предоставлением грантов. В последние годы большую популярность получил такой вид поддержки благотворительных фондов как *консалтинг*. По словам И. М. Шеймана, «крупные благотворительные фонды все чаще выполняют функции научно-консультационных центров по широкому кругу проблем». Действительно, сотрудники фондов занимаются в сфере культуры экспертными оценками программ, участвуют в отборе и ранжировке проектов, разрабатывают рекомендации по эффективной реализации работ в организациях культуры и т. д.

Таким образом, благотворительные фонды оказывают поддержку некоммерческим организациям культуры не только в форме финансовой, но и научно-консультационной помощи.

В связи с новыми функциями фондов научный сотрудник ИМЭМО РАН И. Городецкая настаивает на необходимости использования понятия «научно- и культурно-благотворительный фонд (НКБФ)» вместо определения «благотворительный фонд». Однако, на наш взгляд, данное определение является вряд ли более удачным.

В-третьих, важную роль в финансировании сферы культуры играют членские взносы. Так, в доходах Метрополитен музея членские взносы в 2002 г. составили 15% всех поступлений (см. рис. 5).

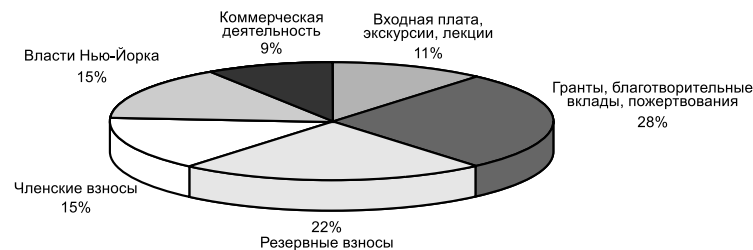


Рис. 5

Источники финансирования Метрополитен Музея в 2002 г.

Источник: The Metropolitan Museum of Art. Annual Report for the Year 2001–2002.

В зависимости от типов участников выделяются два вида членства — *индивидуальное* (для физических лиц) и *корпоративное* (для юридических лиц). С точки зрения сроков членства отмечают три вида — *годовое*, *срочное* (5, 10, 15, 20, 25 лет) и *бессрочное членство*. В зависимости от суммы денежного вклада выделяются категории *простых* и *привилегированных членов* организации культуры и др.

В ответ на членские взносы организации культуры предоставляют членам определенный пакет услуг. Простые члены имеют право на бесплатное информационное обслуживание, посещение выставок, концертов, клубных мероприятий, как на территории организации культуры, так и за ее пределами, скидки на печатную и сувенирную продукцию организации культуры. Привилегированные члены, помимо прав простых членов, могут приобретать эксклюзивные права на посещение закрытых экспозиций, VIP-ложи на концертах и клубных мероприятиях в организациях культуры.

Кроме того, привилегированные члены могут принимать непосредственное участие в деятельности организации культуры. Так, в Метрополитен привилегированные члены получают право голоса на Совете Клуба Друзей, главном органе управления Клубом, наравне с персоналом музея. На заседаниях Совета, которые проходят несколько раз в год, привилегированные члены участвуют в рассмотрении задач и направлений деятельности Клуба, утверждении его бюджета расходов и доходов, а также в анализе результатов работы Клуба.

Таким образом, популярность системы членства можно объяснить тем, что она является своеобразной формой

участия в деятельности организации культуры и предусматривает большое число привилегий для членов.

В *четвертых*, среди привлеченных источников финансирования организаций культуры особое место занимают заемные средства. В качестве заемных источников финансирования выступают кредиты банков, финансовых институтов, международных организаций и др.

Отдельное место в системе заемного финансирования некоммерческих организаций культуры занимают *не облагаемые налогом муниципальные облигации*, называемые *мунисами* (munis).

Муниципальными облигациями называют облигации, выпускаемые для финансирования деятельности некоммерческих организаций муниципальными органами власти и собственно некоммерческими организациями.

За рубежом существует несколько типов мунисов. В зависимости от сроков выделяют краткосрочные и долгосрочные мунисы. *Краткосрочные муниципальные векселя* используются в основном для преодоления временных денежных затруднений некоммерческих организаций культуры, тогда как *долгосрочные муниципальные облигации* — для финансирования инвестиционных проектов некоммерческих организаций культуры.

Кроме того, в зависимости от видов обеспечения существует три типа мунисов. *Муниципальные облигации*, обеспеченные безусловной гарантией республиканских или местных органов власти, т. е. всеми налоговыми поступлениями данного уровня. *Специальные налоговые облигации*, выплаты по которым гарантируются с помощью отдельных налогов, и *муниципальные доходные облигации*, для которых обеспечением выступают активы самих некоммерческих организаций культуры.

Однако муниципальные облигации и другие заемные средства не всегда используются организациями культуры. Привлечение заемных средств оправдано, если они способствуют реализации высокодоходных проектов, финансовые поступления от которых будут превышать цену заемного капитала. Использование заемных средств для финансирования основной некоммерческой деятельности возможно в случае тяжелого экономического положения организации культуры как единственно возможный вид финансирования, а также, если заемные средства ведут

к повышению качества оказываемых услуг, расширению некоммерческих видов деятельности, что позволит в дальнейшем увеличить доходы от основной деятельности.

В-пятых, в 90-е гг. в сфере культуры получило развитие новое направление привлеченного финансирования — *резервные взносы (reserve endowment)*. В 2002 г. резервные взносы Метрополитен Музея достигли 22% от суммарных доходов.

Резервные взносы представляют особую форму привлечения средств физических и юридических лиц в организацию культуры для сохранения и продвижения культурного наследия в обществе. Так, цель подобных взносов Метрополитен Музея заключается в «сохранении имеющегося культурного достояния для последующих поколений, а также в изучении предметов искусства и доступе к ним самых широких слоев населения».

В отличие от других типов взносов, резервные взносы размещаются организацией культуры на счетах банков и инвестиционных институтов с целью получения стабильных процентов. Главной особенностью резервных взносов является запрет на использование самой суммы взноса на финансирование расходов организации культуры. Организация культуры вправе распоряжаться только накопленными процентами. Контроль за использованием резервных взносов и доходов от них осуществляет совет попечителей организации культуры. Он ежегодно определяет лимит расходов созданного фонда исходя из средней ставки процентов по вкладам и в соответствии с планом работы организации культуры. При этом использование накопленных процентов от резервных взносов может идти на покрытие как капитальных, так и текущих расходов.

Резервные взносы могут привлекаться в различных формах. Одной из таких форм является *мемориальный взнос*, посвященный какой-либо дате или событию. Популярность данной формы резервного взноса объясняется тем, что частное событие отмечается в рамках организации культуры. Например, организация культуры может публиковать информацию о наступившем событии в своих печатных изданиях, высылать поздравления и подарки от своего имени, предоставлять площадки под проведение банкетов и др.

Интересно остановиться на характеристике лиц, делающих резервные взносы. Автором было проведено исследо-

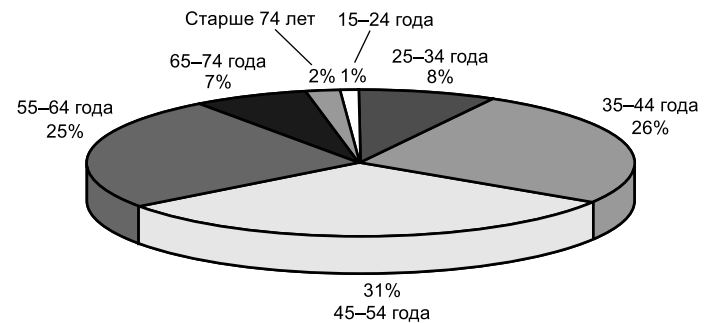


Рис. 6
Возрастная структура резервных вкладчиков Метрополитен музея в 2001 г.

вание демографической и профессиональной структуры резервных вкладчиков на основе данных Метрополитен Музея на 1 июля 2001 г. (рис. 6).

Общее число резервных вкладчиков Метрополитен составляет 1300 человек. Из них 63% — это женщины. Большинство резервных вкладчиков — это люди от 35 до 64 лет. Основную долю среди них составляют 45–54-летние лица (31%). Оставшаяся часть почти равномерно распределяется между двумя группами — лицами в возрасте от 35 до 44 лет (26%) и от 55 до 64 лет (25%). Наименьшую долю резервных вкладчиков составляют молодые люди в возрасте от 15 до 24 лет (1%), а также пожилые граждане старше 74 лет (2%). Как видно, среди населения наибольший интерес к резервным взносам Метрополитен предъявляют люди зрелого и преклонного возраста (рис. 6).

Профессиональная структура резервных вкладчиков свидетельствует, что в их качестве выступают в основном лица, занятые в сфере бизнеса: банковские служащие (28%), аудиторы и финансовые консультанты (14%), сотрудники страховых компаний (9%).

Приложение 1 ПОЛОЖЕНИЕ О РЕЗЕРВНЫХ ВЗНОСАХ В ОРГАНИЗАЦИИ КУЛЬТУРЫ

Резервные взносы — форма привлечения средств от физических и юридических лиц в организацию культуры с целью получения регулярно дохода от предоставленных средств и его использования на культурные, образовательные, благотворительные и иные общественно-полезные цели.

Резервные взносы привлекаются организацией культуры в денежной форме в рублях или иностранной валюте путем расчета наличными или безналичным переводом.

Резервные взносы дифференцируются по категориям доноров и суммам взносов.

Для физических лиц предлагаются *индивидуальные резервные взносы*. Минимальный индивидуальный резервный взнос рекомендуется в размере 3500 руб.

В зависимости от суммы взноса физические лица вправе рассчитывать на определенные привилегии.

В ответ на минимальный индивидуальный резервный взнос физические лица получают пожизненный бесплатный доступ к услугам организации культуры (вход в музей, просмотр концерта, спектакля и т. п.) не более трех раз в год, 10% скидки на сувенирную и печатную продукцию, услуги кафе и ресторанов организации культуры. При индивидуальном резервном взносе от 6000 руб. физические лица получают на двух человек пожизненный бесплатный доступ к услугам организации культуры не более трех раз в год, 15% скидки на сувенирную и печатную продукцию, услуги кафе и ресторанов организации культуры.

Для юридических лиц предлагаются *корпоративные резервные взносы*. Минимальный корпоративный резервный взнос рекомендуется в размере 35000 руб.

В зависимости от суммы взноса юридические лица вправе рассчитывать на определенные привилегии.

В ответ на минимальный корпоративный резервный взнос юридические лица получают на пять сотрудников фирмы пожизненный бесплатный доступ к услугам организации культуры (вход в музей, просмотр концерта, спектакля и т. п.) не более шести раз в год, 10% скидки на сувенирную и печатную продукцию, услуги кафе и ресторанов организации культуры. При корпоративном резервном взносе от 60000 руб. юридические лица получают на десять сотрудников фирмы пожизненный бесплатный доступ к услугам организации культуры не более шести раз в год, 15% скидки на сувенирную и печатную продукцию, услуги кафе и ресторанов организации культуры.

Резервные взносы размещаются организацией культуры на депозитных счетах Сбербанка РФ с целью получения ежемесячных (годовых) процентов. Сама сумма резервного взноса не может быть использована организацией культуры. Направления расходования процентов определяются физическими и юридическими лицами при внесении средств в организацию культуры.

Рекомендуемые направления использования доходов:

- 1) Культурные проекты.
- 2) Образовательные программы.
- 3) Реставрационные проекты.
- 4) Реконструкция зданий, помещений.
- 5) Научные исследования.
- 6) Приобретение оборудования, экспонатов.
- 7) Система безопасности и охраны.
- 8) Издательская деятельность

Физические и юридические лица не вправе рассчитывать на возврат внесенных резервных взносов.

Внешний контроль за использованием резервных взносов и доходов от них может осуществлять попечительский (консультационный) совет организации культуры.

Б) Государственные источники финансирования.

Вторая группа доходов организаций культуры, объединяющая различные виды *государственного финансирования*, является традиционным источником поступлений сферы культуры США. К государственным источникам финансирования относятся регулярные субсидии государства на содержание и развитие организаций культуры, а также разовое финансирование, связанное с реализацией отдельных проектов, программ и др. Это могут быть государственные гранты, кредиты или тендерное финансирование (табл. 3).

Государственное финансирование имеет намного меньшие объемы по сравнению с привлеченными средствами, что связано с длительностью и сложностью процессов получения бюджетных средств, а также с большой работой по сбору информации для обоснования необходимости финансовой поддержки. В 2001 г. государственные средства в сфере культуры оценивались в 1,45 млрд. долларов, что составляет 1,2% от общих финансовых поступлений организаций культуры. Однако приведенные результаты не учитывают *непрямое государственное финансирование*.

Во-первых, бюджетные субсидии федерального правительства США на развитие сферы культуры через правительства отдельных штатов и местные органы власти, которые вправе сами определять направления расходов и круг

Таблица 3

Государственные источники финансирования организаций культуры США

Прямые	Косвенные
<input type="checkbox"/> бюджетные субсидии организациям культуры	<input type="checkbox"/> распределение бюджетных средств на культуру через фонды и другие организации
<input type="checkbox"/> гранты	<input type="checkbox"/> распределение бюджетных средств на культуру через фонды и другие организации
<input type="checkbox"/> тендерное финансирование	<input type="checkbox"/> распределение бюджетных средств на культуру через фонды и другие организации
<input type="checkbox"/> государственные кредиты	<input type="checkbox"/> налоговые льготы организациям культуры
	<input type="checkbox"/> налоговые льготы для благотворителей
	<input type="checkbox"/> льготы организациям культуры по арендной плате и коммунальным платежам
	<input type="checkbox"/> дотации отдельным категориям населения на пользование услугами в сфере культуры
	<input type="checkbox"/> гарантии по кредитам организаций культуры

организаций культуры, а также через специальные внебюджетные фонды и иные некоммерческие организации. Внебюджетные фонды могут также формироваться за счет налоговых отчислений, поступаемых в том числе и от доходов организаций культуры (например, от доходов кинотеатров, телевизионных компаний, выручки от предпринимательской деятельности организаций культуры).

Кроме того, косвенное государственное финансирование организаций культуры может осуществляться за счет доходов от проведения лотерей государственных компаний, которые в соответствии с законодательством обязаны отчислять определенный процент от прибыли на финансирование сферы культуры.

Во-вторых, государственные дотации частным лицам на культурно-просветительские цели или предоставление гражданам права бесплатного посещения подобных организаций. В некоторых штатах большое распространение получили так называемые ваучеры, которые распределяются местными органами власти среди определенных категорий населения (пенсионеров, студентов) и дают право их владельцам бесплатно пользоваться услугами организаций культуры. В США в 2001 г. на возмещение расходов потребителей приходилось до 18% средств, предоставляемых федеральным правительством на развитие сферы культуры.

В-третьих, наделение некоммерческих организаций культуры льготами по уплате налоговых, таможенных и иных сборов. К последним может относиться полное или частичное освобождение организаций культуры от платы за пользование государственным или муниципальным имуществом. Налоговые льготы в сфере культуры определяются Службой Внутренних Доходов США (The Internal Revenue Service), которая разрабатывает так называемый Шифр Доходов (The Internal Revenue Code). Доходы организаций культуры освобождаются от налогообложения, если они получены от некоммерческой деятельности и не подлежат распределению между ее участниками.

В некоторых штатах доходы от коммерческой деятельности организаций культуры также не подлежат налогообложению. Это мотивируется большими административными затратами на разделение коммерческой и некоммерческой деятельности. Так, за 2001 г. правительство США

получило от сбора налогов на доходы некоммерческих организаций 28,9 млн. долларов, что составило менее 0,04% от общих поступлений Федерального бюджета. Вместе с тем, почти 1% работников службы налогового управления был занят определением размеров доходов от предпринимательской деятельности некоммерческих организаций.

Кроме того, к косвенному государственному финансированию относятся налоговые льготы на доходы благотворителей, которые выделяют на безвозмездной основе средства в поддержку организаций культуры.

С 1980-х гг. в государственной политике США четко прослеживается тенденция перехода от прямого к совместному финансированию программ и проектов в сфере культуры. Как справедливо отмечает Богачева О. В., «совместное государственное финансирование направлено не только на реализацию финансовых целей, но и задач привлечения дополнительных средств в сферу культуры».

Выделяются два вида *совместного финансирования* сферы культуры.

Первый вид — это *долевые субсидии*. Государственные средства в данном случае предоставляются только при условии дополнительного финансирования проекта за счет собственных или привлеченных средств организации культуры. К примеру, большую популярность в США с конца 1970-х гг. получили так называемые субсидии «1:3» и «1:4», используемые для финансирования соответственно текущих и капитальных расходов организаций культуры, в которых на одну долю государственных инвестиций приходится три или четыре доли частных вложений.

Второй вид — *возвратные субсидии*. Государство в этом варианте выделяет средства некоммерческим организациям культуры только в том случае, если они обязуются компенсировать частично или полностью предоставленное финансирование. Возвратные субсидии в большинстве случаев используются для реализации высокорентабельных долгосрочных проектов, доходы от которых значительно превышают объем субсидий. Таким образом, возвратные субсидии можно рассматривать в качестве беспроцентного государственного кредита. С помощью такого механизма финансирования государство позволяет организациям культуры реализовывать проекты с высокой финансовой отдачей в будущем.

Итак, совместное государственное финансирование сферы культуры призвано не только покрывать расходы организаций культуры, но и повышать их экономическую самостоятельность и устойчивость на рынке.

В) Собственные источники финансирования.

Третья группа источников финансирования организаций культуры объединяет *доходы от собственной деятельности*, к которой могут относиться как основные (выставочная, образовательная, концертная деятельность и т. д.), так и дополнительные (коммерческая деятельность и др.) направления работы.

При анализе данной группы доходов важно четко проводить различие между поступлениями от некоммерческой и предпринимательской деятельности. Доходы от некоммерческой деятельности могут складываться из выручки

Т а б л и ц а 4

Собственные источники финансирования организаций культуры США

Доходы от некоммерческой деятельности	Доходы от предпринимательской деятельности
<input type="checkbox"/> входная плата в организацию культуры	<input type="checkbox"/> выручка от работы кафе, ресторанов
<input type="checkbox"/> доходы от экскурсионного обслуживания	<input type="checkbox"/> доходы от реализации печатной и сувенирной продукции
<input type="checkbox"/> доходы от лекционного обслуживания	<input type="checkbox"/> доходы от фото- и видеосъемки
<input type="checkbox"/> выручка от реализации билетов на концерты и иные мероприятия	<input type="checkbox"/> доходы от реализации авторских прав
<input type="checkbox"/> доходы от организации выставок, гастролей, конференций, семинаров	<input type="checkbox"/> доходы от участия в деятельности коммерческих предприятий
<input type="checkbox"/> доходы от работы студий, кружков, школ, образовательных курсов	<input type="checkbox"/> доходы от операций с ценными бумагами
<input type="checkbox"/> доходы от совместных проектов	<input type="checkbox"/> арендная плата
	<input type="checkbox"/> доходы от лотерей
	<input type="checkbox"/> доходы от аукционов, конкурсов
	<input type="checkbox"/> доходы от экспертизы и оценки произведений искусства
	<input type="checkbox"/> доходы от реставрации произведений искусства
	<input type="checkbox"/> доходы от заказов на изготовление декораций, костюмов, копий произведений искусства

от реализации билетов, проведения экскурсий, лекций, консультаций, семинаров, конференций, работы студий, образовательных курсов, выездных выставок, гастролей и т. д. (табл. 4). В целом, они играют важную роль в бюджете организаций культуры. Так, в 2001 г. доходы от основной деятельности американских некоммерческих организаций культуры составили 22,4 млрд. амер. долл., или 17,9% от общих финансовых поступлений. На уровне отдельной некоммерческой организации культуры подобные доходы не превышают 30%, однако для музеев эта цифра значительно ниже и составляет около 15%. Так, доля средств от основной деятельности в бюджете Метрополитен составила в 2002 г. 11% (см. рис. 6).

Наряду с некоммерческой деятельностью организации культуры большое внимание уделяют развитию предпринимательских направлений работы. Предпринимательская деятельность организаций культуры включает реализацию печатной и сувенирной продукции; авторских прав и прав на фото- и видеосъемку; услуг кафе, ресторанов, развлекательных центров и автостоянок; выполнение заказов на изготовление декораций, костюмов и копий произведений искусства, а также реставрацию, экспертизу и оценку произведений искусства. К доходам от предпринимательской деятельности относятся также поступления от сдачи в аренду организацией культуры зданий и помещений, доходы от операций с ценными бумагами и участия в деятельности коммерческих предприятий.

В развитии предпринимательской деятельности организаций культуры США можно выделить следующие тенденции.

Во-первых, с 1980-х гг. большую популярность в сфере культуры США получили такие виды предпринимательской деятельности, как *лотереи, конкурсы и аукционы*. Возможности получения доходов от таких мероприятий очень высоки и зависят от масштабов их проведения. Призами в лотереях и конкурсах, а также предметами аукционов могут выступать не только материальные блага, но и услуги, права. В этом случае на конкурс или аукцион выставляется, например, право посещения какого-либо мероприятия, встреча с культурным деятелем и т. д. Несмотря на привлекательность подобной деятельности она требует серьезных затрат, прежде всего, на рекламу, развитие

связей с общественностью и т. д. В силу этого организации культуры в большинстве случаев стремятся заручиться поддержкой муниципальных органов власти или коммерческих структур, а также привлечь для участия влиятельных и известных лиц.

Во-вторых, организации культуры в США предпочитают юридически разграничивать некоммерческую и предпринимательскую деятельность. Это можно объяснить тем, что объемы коммерческих поступлений организаций культуры, ограничиваются со стороны муниципальных органов власти. Подобное разделение деятельности достигается двумя способами.

Первый, для ведения предпринимательской деятельности при некоммерческой организации культуры создается отдельное предприятие, контрольный пакет акций которого принадлежит организации культуры.

Второй, организация культуры предоставляет свои площади, торговые марки и другие права компаниям, занимающимся коммерческой деятельностью, а те, в свою очередь, отчисляют от полученной прибыли определенный процент.

В целом, прибыль от предпринимательской деятельности некоммерческих организаций культуры США не превышает 11% их бюджета. К примеру, в Метрополитен прибыль от коммерческой деятельности достигла в 2002 г. 9%.

Изучение структуры финансирования американских организаций культуры приобретает особую актуальность для российской сферы культуры, развивающейся в условиях становления рынка.

ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ: ОПЫТ РОССИИ

В России наблюдается иная ситуация в структуре финансирования организаций культуры, по сравнению с США. Государственные субсидии все еще остаются значительным ресурсом, составляя от 20% до 70% доходов учреждений культуры. Вместе с тем, бюджетное финансирование российских учреждений культуры с начала 1990-х гг. значительно сократилось. С 1997 г. государственные субсидии выделяются в основном на покрытие текущих расходов, а капитальные затраты практически не финансируются. При исполнении бюджета многие статьи подвергаются секве-

стированию (за исключением средств на оплату труда и коммунальные расходы), поэтому на практике бюджеты учреждений культуры финансируются лишь на 40–60% утвержденных сумм.

Устойчивая тенденция сокращения расходов различных бюджетов на нужды культуры и искусства создали неблагоприятную ситуацию для развития отечественной культуры. Согласно ст. 45 Закона РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» 1992 г., на финансирование культуры «ежегодно направляется не менее 2% средств республиканского бюджета РФ. Размеры ежегодных ассигнований на культуру в государственных бюджетах республик в составе РФ и местных бюджетах не могут быть менее 6% средств соответствующих бюджетов». Однако на практике эти требования не выполняются. Так, в федеральном бюджете 2002 г. на культуру и искусство отводилось лишь 0,45%, в 2004 г. — 0,57% (табл. 5).

В бюджетах субъектов федерации ситуация аналогичная. Например, в Санкт-Петербурге даже в 2003 юбилейном году на нужды культуры и искусства было предусмотрено в бюджете в два раза меньшая сумма, чем это определено законодательством — всего лишь 2,9%, вместо 6%, указанных в законе (табл. 6).

Как следствие, российские учреждения культуры активно обращаются к использованию внебюджетных источников финансирования. Из таблицы 7. видно, что доля внебюджетных средств в общих поступлениях музеев, театров и библиотек постепенно увеличивается.

Таблица 5

Расходы на культуру и искусство в федеральном бюджете на 1998–2004 гг.

1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.
0,65%	0,48%	0,48%	0,47%	0,45%	0,51%	0,57%

Источник: ФЗ «О Федеральном бюджете РФ» на 1998–2004 гг.

Таблица 6

Расходы на культуру и искусство в бюджете Санкт-Петербурга на 1997–2004 гг.

1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.
1,9%	2,4%	2,2%	1,96%	1,95%	2,75%	2,9%	3,3%

Источник: Закон «О бюджете Санкт-Петербурга» на 1997–2004 гг.

Таблица 7

Доля внебюджетных средств (без благотворительных средств) в общих поступлениях учреждений культуры РФ

Учреждения культуры	Доля внебюджетных средств в общих поступлениях, %													
	1985	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Музеи	24	21	24	17	40	42	45	47	49	48	51	49	49	48
Театры	32	30	31	31	43	42	46	48	51	51	53	54	54	55
Библиотеки	—	—	9	4	17	18	19	19	20	19	19	21	21	22

Источник: Данные Госкомстата России.

Таблица 8

Доля платных услуг населению во внебюджетных доходах учреждений культуры РФ (от основной деятельности)

Учреждения культуры	Доля платных услуг населению во внебюджетных доходах, %													
	1985	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Музеи	96	98	73	78	28	32	35	39	41	40	39	41	40	41
Театры	98	98	91	92	79	72	74	69	71	70	69	71	71	70
Библиотеки	—	—	10	21	31	35	36	42	42	43	45	46	47	48

Источник: Данные Госкомстата России.

Изменение доли платных услуг во внебюджетных доходах — различно для разных учреждений культуры. Так, доля платных услуг в музеях резко сократилась в 1992 г. — с 78% в 1991 г. до 28% в 1992 г. В последующие годы наблюдается постепенный устойчивый рост доли платных услуг во внебюджетных доходах музеев. В 2001 г. она достигла 41%. В театрах снижение доли платных услуг с конца 1980-х гг. являлось менее значительным, чем в музеях и в среднем колебалось в пределах от 6 до 28%. В 2001 г. доля платных услуг во внебюджетных доходах театров составила 70%, что на 28% ниже уровня 1989 г. В библиотеках — наоборот, имеет место постоянный рост доли платных услуг во внебюджетных доходах с 1990 г. Если в 1990 г. доля платных услуг населению во внебюджетных доходах библиотек составляла 10%, то в 2001 г. она возросла более чем в четыре раза, достигнув 48% (табл. 8).

В целом, структура привлеченных средств российских организаций культуры характеризуется следующими изменениями с 1980-х гг.

Во-первых, большое внимание уделяется привлечению новых источников финансирования в форме благотворительных, спонсорских взносов и др. Однако если в США привлеченные средства предполагают финансирование, со стороны как физических, так и юридических лиц, то в России речь идет в основном только о корпоративном финансировании. Доля благотворительных средств населения в бюджете учреждений культуры составляет крайне малую часть. Так, в Государственном Эрмитаже благотворительные взносы физических лиц в 2002 г. были менее 0,6% общих доходов музея, тогда как благотворительные и спонсорские средства компаний оценивались в 14%⁴. Для сравнения приведем данные Метрополитен Музея, где благотворительные перечисления от населения составили в 2002 г. 24%, а от коммерческих фирм — 21% суммарных поступлений.

Исходя из приведенных данных, можно сделать вывод, что если в США благотворительные взносы населения играют большую роль в бюджете организаций культуры, чем корпоративные вклады, то в России наблюдается противоположная тенденция. Это связано с низким уровнем доходов населения, не позволяющим ему заниматься благотворительной деятельностью; забытостью традиций меценатства, а также с отсутствием эффективных мер стимулирования благотворительной деятельности со стороны государства.

Во-вторых, кроме благотворительных и спонсорских взносов юридических лиц, значительный удельный вес в структуре привлеченных источников финансирования российских организаций культуры составляют *гранты благотворительных фондов и организаций*. Организации культуры в основном получают гранты от американских фондов и организаций, таких как Фонды «Евразия», «Форда», «Сороса», «Мючуал Андестендинг», Мировой Банк Реконструкции и Развития и др. Например, в 2000 г. Мировой Банк выделил гранты на общую сумму 1 млн. амер. долл. Государственному Эрмитажу, Русскому Музею, Мариинскому

⁴ Данные внутренней отчетности Государственного Эрмитажа.

Театру и др. на реализацию высокодоходных проектов. Так, Мариинский Театр получил 158,2 тыс. амер. долл. на организацию мультимедиа-студии для выпусков CD-ROM дисков, компакт-дисков, архивных видеозаписей и создание сайта в Интернете.

Среди российских благотворительных фондов, финансирующих сферу культуры, можно отметить фонд «Симфонический оркестр», благотворительный фонд Большого Драматического Театра, Строгановский Фонд и др. Однако размеры их финансовой поддержки существенно меньше грантов иностранных фондов.

В-третьих, в российской сфере культуры большое распространение получила *система членства*. Однако если в американских организациях культуры членство ориентировано на средние слои населения и средний бизнес, то в России — на обеспеченных граждан и крупные компании. К примеру, средние ежегодные взносы для физических лиц в американские музеи составляют 25–50 амер. долл., тогда как в России — 75–150 амер. долл. Так, минимальный членский взнос, дающий право бесплатного посещения музея, приглашения на специальные клубные мероприятия, в Общество Друзей Метрополитен составляет 25 долл., а в Общество Друзей Третьяковской Галереи — 100 амер. долл. Для юридических лиц минимальный членский взнос, дающий возможность сотрудникам фирмы пользоваться экскурсионным обслуживанием, свободным доступом в музей и т. д., в Метрополитен составляет 1000 амер. долл., а в Третьяковской Галерее — 2000 амер. долл.

Кроме того, американские организации культуры предусматривают льготные членские взносы для малообеспеченных категорий граждан, таких как, студенты, пенсионеры и т. д. В России подобной практики не существует. В результате, общества друзей российских учреждений культуры приобретают элитарный характер и ограничиваются небольшим числом членов. Число индивидуальных членов в клубах друзей московских и петербургских учреждений культуры на 1 мая 2002 г. не превышало в каждом из них ста человек, а корпоративных членов — двухсот коммерческих и некоммерческих организаций (Клуб Друзей Эрмитажа объединяет 63 индивидуальных и 128 корпоративных членов; Клуб Друзей Русского Музея — 45 индивидуальных и 97 корпоративных членов, Общество

Друзей Третьяковской Галереи — 41 индивидуальных и 74 корпоративных членов, Клуб Друзей МХАТа — 31 индивидуальных и 49 корпоративных членов). В США подобные общества друзей носят массовый характер и могут насчитывать десятки тысяч членов. Так, Общество Друзей Бостонского Музея Изобразительных Искусств объединяло в 2001 г. 14,3 тыс. индивидуальных и 4,6 тыс. корпоративных членов. Выделенные отличия системы членства в России находят свое отражение в структуре финансирования отечественных организаций культуры.

В целом, согласно структуре доходов российских организаций культуры, доля членских взносов в их бюджетах остается достаточно низкой по сравнению с американскими организациями. Так, по данным внутренней отчетности музеев членские взносы Государственного Эрмитажа в 2002 г. составили 2% от общих доходов музея, Русского Музея — 1,5%, Третьяковской Галереи — 1%, МХАТа — 1%, тогда как в Метрополитен Музее — 14%.

Большое значение в условиях российской экономики приобретает использование организациями культуры такого источника привлеченного финансирования как резервные взносы. Правовые особенности резервных взносов дают возможность создать своеобразный фонд в организации культуры, который выступит определенным гарантом ее деятельности и позволит повысить ее финансовую устойчивость. Автором разработано положение о резервных взносах (см. приложение 1), которое может быть использовано различными организациями культуры на практике.

Наряду с привлеченными средствами важную роль в структуре финансирования российской сферы культуры играют *собственные источники финансирования*. Они имеют высокий удельный вес в бюджете некоммерческих организаций культуры. Так, в музейной сфере на долю платных услуг приходилось в 2000 г. 40% всех внебюджетных средств. Доля собственных доходов в бюджете российских музеев в большинстве случаев превышает аналогичные показатели американских музеев. Так, в Эрмитаже поступления от входной платы, экскурсий, лекций, выездных выставок, коммерческой деятельности составили в 2002 г. — 31% суммарных доходов, тогда как в Метрополитен те же поступления насчитывали только 20% (см. рис. 7). В целом собственная деятельность российских

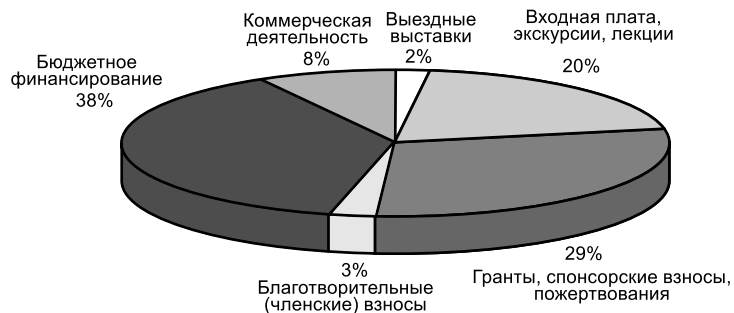


Рис. 7
Источники финансирования Государственного Эрмитажа в 2002 г.
(с учетом филиалов музея)

Источник: Данные внутренней отчетности Государственного Эрмитажа.

организаций культуры оказывает большее влияние на их структуру доходов, чем у американских коллег.

Российские организации культуры, также как и американские организации культуры, стремятся разграничить ведение коммерческой и некоммерческой деятельности. В качестве примера можно привести опыт Государственного Эрмитажа. В 1992 г. на территории музея было создано коммерческое предприятие «ЭСП», объединяющее сувенирные и книжные магазины, кафе и буфет для сотрудников, а в 2002 г. к этому добавились два торговых предприятия — сувенирный и электронный магазины, а также ресторан «Эрмитаж» и кафе в здании Главного Штаба. По договору с Эрмитажем работает ИНТЕРНЕТ-кафе, банк «Петровский», наделенный правом проводить на территории музея валютно-обменные операции и обязанный перечислять на счет Эрмитажа 50% прибыли, полученной от этой деятельности. Кроме того, музей владеет контрольным пакетом акций транспортной компании «Хэпри», осуществляющей монтаж, упаковку и транспортировку музейных экспонатов.

В последние годы Эрмитаж стал уделять большое внимание развитию собственной коммерческой деятельности за рубежом. Так, в 2003 г. Эрмитаж стал учредителем коммерческой организации «Hermitage International Merchandising», зарегистрированной в Нидерландах. Данная организация специализируется на изготовлении копий с экспонатов Эрмитажа, фото- и видеоизображений, прочей сувенирной

и печатной продукции с символикой музея, а также реализации их в различных странах, где проходят временные выставки Эрмитажа. Одним из новых направлений деятельности организации стали посреднические услуги по выдаче лицензий Эрмитажа на использование изображений экспонатов и символики музея.

К быстрорастущим доходам отечественных организаций культуры относятся доходы от совместных проектов в рамках развития партнерских отношений. К примеру, в 2003 г. Мариинский театр и Государственный Эрмитаж подписали договор о сотрудничестве, предполагающий проведение совместных культурных мероприятий в Санкт-Петербурге, Москве, регионах России и за рубежом. Одним из направлений совместных проектов стали концерты звезд зарубежной и отечественной оперы в Эрмитаже.

Эрмитаж при этом активно привлекает финансирование от совместных проектов с зарубежными организациями культуры, а также организациями сферы туризма. В частности, доходы от реализации проекта «Гугенхайм-Эрмитаж в Лас-Вегасе» составили в 2002 г. 2% от всех зарубежных доходов Эрмитажа. Данный проект, начатый в 2001 г., заключается в проведении совместных временных экспозиций в выставочном зале Лас-Вегаса. Доходы от другого совместного проекта Эрмитажа и гостиницы «Астория» достигли в 2003 г. 3% от всех собственных поступлений музея. Этот проект связан с реализацией четырех-дневного тура «За кулисами Эрмитажа», рассчитанного на группы от шести до пятнадцати человек. Стоимость тура на одного человека колеблется от 1243 амер. долл. до 1751 амер. долл. и включает размещение в гостинице, специальные экскурсии по Эрмитажу, в том числе осмотр запасников и реставрационных мастерских музея.

В целом, тенденции финансирования отечественной сферы культуры свидетельствуют о снижении роли государственных источников доходов и активном развитии привлеченных и собственных источников финансирования.

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ

Специфика функционирования организаций культуры находит свое отражение в особенностях их трудовых ресурсов. Общественно-полезные цели деятельности некоммерческих организаций культуры, ограничения на

распределение доходов внутри организации предъявляют особые требования к занятому персоналу. Прежде всего, это приверженность к некоммерческим целям деятельности организации, оценка вознаграждения за труд не только с материальной точки зрения. Приоритет некоммерческих целей отражается на более низкой оплате труда в некоммерческих организациях культуры, по сравнению с коммерческими предприятиями.

В 2002–2003 гг. автором был проведен опрос сотрудников (95 человек) музеев Москвы и Санкт-Петербурга (Государственной Третьяковской Галереи, Государственного Исторического Музея, Музея Изобразительных Искусств им. Пушкина, Государственного Эрмитажа, Русского Музея, Музея Истории Санкт-Петербурга, Кунсткамеры) на предмет удовлетворенности своей работой.

В ходе исследования были выявлены основные ценности сотрудников музеев (табл. 9).

Таблица 9

Иерархия ценностей сотрудников музеев Москвы и Санкт-Петербурга в 2002–2003 гг.

1 место	Интересная (престижная) работа (80% опрошенных)
2 место	Свободный график работы (65% опрошенных)
3 место	Социальные льготы (35% опрошенных)
4 место	Заработная плата (20% опрошенных)*

* Сумма значений больше 100%, так как опрошенные могли присваивать одно и то же место разным ценностям.

Данные результаты доказывают преобладание нематериального стимулирования (возможности самореализации, высокий престиж в обществе, свободный график работы) сотрудников исследуемых организаций культуры над материальным стимулированием (заработная плата, социальные льготы), что в целом характерно для сферы культуры.

Однако, несмотря на распределение ценностных установок, в ходе опроса был выявлен ряд тревожных тенденций.

60% опрошенных сотрудников музеев отмечают, что в конце 1990-х гг. они испытывали большее удовлетворение от своей работы (чаще участвовали в программах повышения квалификации, конференциях, семинарах по обмену опытом, ездили в командировки по стране и за рубежом).

45% сотрудников считают, что раньше они чувствовали себя более социально защищенными на работе (было больше социальных льгот, таких как возможности получения дополнительного образования за счет организации, льготные кредиты, медицинское страхование и лечение за счет организации и др.). 40% опрошенных сотрудников отмечают, что их график работы стал менее свободным, что возможно связано с сокращением числа командировок.

Средний индекс удовлетворенности трудом сотрудников данных музеев (оцениваемый по пятибалльной шкале) составил 1,6, что свидетельствует о низкой удовлетворенности сотрудников своей работой. Низкий индекс указывает на наличие факторов, которые отрицательно влияют на удовлетворенность трудом персонала, и, следовательно, ухудшают само отношение к труду в исследуемых организациях. Так, 100% опрошенных отметили плохие условия труда, невозможность повышения квалификации, незнание перспектив развития своей организации. Более двух третей сотрудников подчеркнули нерациональное использование рабочего времени и низкую заработную плату. Низкая, в большинстве случаев фиксированная заработная плата не только не оказывает соответствующего стимулирующего эффекта, но и создает определенные барьеры, например, в процессе привлечения средств от состоятельных групп населения.

Сотрудники отделов развития, PR, маркетинга, гостеприимства отметили, что они испытывали неловкость и стеснение в общении со спонсорами и благотворителями в силу большой дифференциации их социального статуса. С другой стороны, названные специалисты считают, что между привлеченными с их помощью средствами и их заработной платой должна быть определенная зависимость. Так, отдельные сотрудники полагают справедливым, если бы руководство поощряло их за привлечение большего объема финансирования (например, в размере определенного процента от суммы привлеченных средств). Однако в такой ситуации присутствует риск отступления от некоммерческих целей деятельности музея, и привлечение средств любыми путями ради роста заработной платы. Очевидно, что руководство музеев должно найти ту золотую середину, которая бы позволила стимулировать сотрудников названных отделов в привлечении больших

объемов финансирования и качественной реализации проектов и программ (например, за счет персональных премий) и в то же время гарантировать получение фиксированной суммы оклада.

Таким образом, результаты проведенного исследования показали, что с конца 1990-х гг. резко снизилась мотивация к труду сотрудников музеев, прежде всего, за счет ухудшения нематериальных форм стимулирования. В связи с этим перед музеями стоит актуальная задача анализа и совершенствования методов стимулирования персонала, прежде всего, за счет создания условий для творческой работы, возможностей самореализации, публичных поощрений, совершенствования образовательного и практического опыта, а также возможностей передачи и обмена знаний между специалистами музеев.

Помимо традиционных штатных сотрудников, некоммерческие организации культуры активно привлекают к работе добровольцев.

Труд добровольцев, или волонтеров, с каждым годом становится все более важным ресурсом развития мировой экономики. Наиболее давние традиции волонтерства принадлежат США, где уже в XIX в. добровольческое движение оказывало заметную роль в функционировании различных некоммерческих организаций. В 2001 г. 45,9% населения США было задействовано в роли волонтеров в среднем 4 часа в неделю, из них в сфере культуры — 4,1%. Участие в добровольчестве принимают все слои населения, независимо от уровня образования, профессии и доходов. Волонтерство рассматривается населением как форма гражданского участия в общественно-полезных делах, способ коллективного взаимодействия и эффективный механизм решения актуальных социальных проблем. Таким образом, добровольчество является важной составляющей демократического общества.

Бурное развитие волонтерства в США привело к использованию многими некоммерческими организациями культуры труда добровольцев в качестве основного ресурса. Чаще всего подобная практика характерна для небольших музеев, галерей и др.

Кроме того, популярность добровольчества стала причиной появления в США отдельных организаций, занимающихся подготовкой и распределением волонтеров в

некоммерческие структуры. Это различного рода благотворительные центры, агентства, специализирующиеся в сфере добровольческих трудовых отношений.

В России, в отличие от США, уровень развития добровольчества остается крайне низким. Привлечение волонтеров в целях поддержки некоммерческих организаций развито слабо.

Однако необходимо заметить, что добровольчество для России не выступает новым явлением, оно имеет давние традиции еще с XIX в. Различные слои населения в годы царской власти активно принимали участие в помощи малоимущим, детям-сиротам, работая на добровольной и безвозмездной основе в приютах, больницах, школах. В годы советской власти волонтерство приняло новую форму. Участие в общественных работах на безвозмездной основе приобрело принудительный характер. Таким образом, основной принцип добровольного участия перестал соблюдаться, что оказало негативное воздействие на отношение населения к труду волонтеров.

В РФ институт волонтерства начал законодательно оформляться только с середины 1990-х гг., в связи с чем крайне актуальными остаются вопросы правового и экономического регулирования добровольческой деятельности.

Волонтерство основывается на добровольном, не требующем оплаты труде. Следовательно, мотивами волонтерства являются не материальное поощрение, а социальные, благотворительные и духовные интересы. Труд волонтеров в организации культуры обычно сводится к работе с посетителями, помощи в проведении мероприятий, сбору внешней информации и т. д. Однако добровольность труда отнюдь не предполагает хаотичный характер работы. Как правило, отношения между добровольцем и нанимающей организацией регулируются договорными обязательствами, которыми строго определяется объем работ.

Кроме того, несмотря на добровольность, волонтерство сопряжено с определенным уровнем ответственности. К примеру, волонтеры несут ответственность за выполнение норм и требований, сохранность материальных ценностей, а также деятельность, подрывающую репутацию организации и т. п. Все это позволяет рассматривать волонтерство как особую систему трудовых отношений.

Любая система трудовых отношений строится на определенных механизмах стимулирования. В волонтерстве, при отсутствии материального поощрения, актуальным становится вопрос о методах стимулирования.

В ходе исследования добровольческих трудовых отношений в сфере культуры США представляется возможным выделить ряд методов нематериального стимулирования волонтеров, а именно *практическое, информационное и привилегированное стимулирование*.

К *первой группе* методов можно отнести предоставление волонтерам возможности участия в образовательных программах организации культуры на бесплатной или льготной основе, приобретения опыта работы в различных направлениях, а также дополнительных знаний, навыков и т. д.

Второй ряд способов стимулирования добровольцев заключается в доступе к информационным источникам и материалам, таким как библиотечная система, научно-исследовательские разработки, новые технологии и др.

Третья группа методов предоставляет волонтерам возможности организации досуга, например, бесплатного посещения проводимых организацией культуры мероприятий, скидки на услуги и т. д.

Итак, на основе выделенных особенностей можно сформулировать определение волонтерства.

Волонтерство (добровольчество) — это система трудовых отношений, построенная на механизме нематериального стимулирования и преследующая социальные, благотворительные и иные общественно-полезные цели.

Российские некоммерческие организации культуры начали применять труд волонтеров с середины 1990-х гг. Прежде всего, это музеи. Труд волонтеров в музеях в большинстве случаев сводится к работе с посетителями, помощи в организации образовательных и концертных мероприятий, сбору внешней информации и т. д. Преимуществами участия в такой форме добровольной деятельности является бесплатный вход в музей, получение приглашений на концерты и открытия выставок, возможность участия в закулисной жизни музея, доступ к музейным фондам и образовательным программам музея и т. д.

К примеру, в Государственном Эрмитаже численность добровольцев составляет на сегодняшний момент девять

человек. Они принимают участие в информационной поддержке музея, работе с посетителями, спонсорами и благотворителями, а также в организации пресс-конференций, юбилейных мероприятий и проведении маркетинговых исследований. В качестве методов стимулирования труда волонтеров Государственный Эрмитаж предоставляет право бесплатного посещения музея и экскурсионного обслуживания; 20-процентные скидки на сувенирную и печатную продукцию музея, а также на меню музейных кафе; приглашения на концерты, клубные мероприятия, открытия выставок и др.

Несмотря на активные усилия ряда музеев прочно внедрить добровольческие трудовые отношения в свою повседневную работу, результаты таких попыток нельзя назвать удовлетворительными. Максимальное число волонтеров в российском музее не превышает десяти человек, тогда как в США численность добровольцев в музее может достигать двухсот человек.

Кроме того, в России участие в добровольчестве принимают лишь отдельные категории населения — школьники, студенты, учителя и домохозяйки, в отличие от США, где в волонтерство вовлечены различные слои населения.

Исследование автором добровольчества в московских и петербургских учреждениях культуры показало, что среди их ресурсов добровольчество играет небольшую роль. Наиболее активно применяют труд волонтеров музеи Санкт-Петербурга. Так, Эрмитаж и Русский музей (восемь человек) лидируют по числу волонтеров.

Однако в целом по России можно отметить более успешные примеры использования труда волонтеров в учреждениях культуры. Так, при Свердловской государственной академической филармонии с 1999 г. действует Центр волонтеров, объединяющий 87 волонтеров. Большую часть волонтеров составляют школьники, учащиеся и студенты.

Основные направления деятельности Центра волонтеров — это помощь в продаже абонементов и билетов на концерты, рекламная деятельность, участие в подготовке и проведении творческих встреч, фестивалей и иных мероприятий Филармонии и т. д.

В Центре волонтеров выделяются целые секции, специализирующиеся на конкретном направлении деятельности. Наиболее крупными являются следующие секции:

- промоутерская (помощники по продажам билетов и продвижению идей);
- пресс-группа;
- компьютерная (операторы базы данных, консультанты и программисты);
- творческая (помощники по подготовке и проведению мероприятий);
- телефонный сервис;
- «Волонтерский магазинчик»;
- переводчики и гиды;
- просветительская (организаторы филармонической работы на площадках);
- фандрейзинговая (помощники по работе с благотворителями);
- молодежная (группа быстрого реагирования);

Успешный опыт Свердловской филармонии обусловлен активным продвижением волонтерского движения среди населения, а также поддержкой Центра волонтеров со стороны местных властей и Института «Открытое общество». В декабре 2002 г. Центр волонтеров был отмечен грамотой Министерства культуры Свердловской области.

Работе с волонтерами можно придать систематический характер, как это сделано, например, в Пермском театре оперы и балета им. П. И. Чайковского, где разработано специальное *Положение о волонтерской службе*.

1. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ВОЛОНТЕРОВ

Доброволец (волонтер) осуществляет свою деятельность на добровольных началах. Приняв на себя обязательства о выполнении работ, оказании услуг, волонтер прилагает максимальные усилия для их выполнения или своевременно предупреждает руководителя работ о невозможности выполнения.

Доброволец (волонтер) имеет право выбирать направление своей деятельности, предлагать выполнение той или иной работы, устанавливать продолжительность и объемы своего безвозмездного труда. Доброволец (волонтер) обязан согласовать график своей работы с руководителем работ (волонтером или штатным сотрудником).

Доброволец (волонтер), принимающий на себя руководство группой волонтеров, обязан отчитываться перед руководством за работу группы.

Если для выполнения задания доброволец прикомандировывается к одному из отделов театра, он обязан выполнять распоряжения начальника отдела или другого штатного работника, руководящего выполнением данной работы.

2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ТЕАТРА

Театр обязан создать условия для безвозмездного труда волонтеров и содействовать им в выполнении добровольно взятых на себя обязательств.

Театр осуществляет материально-техническое обеспечение деятельности волонтеров.

Театр осуществляет контроль за деятельностью волонтеров и производит учет этой деятельности.

Служба волонтеров ежегодно составляет отчет о содержании и результатах деятельности волонтеров.

Театр выдает волонтерам удостоверения утвержденного образца.

Театр обязан рассматривать все замечания и предложения волонтеров, касающиеся деятельности театра, и информировать их о своих решениях по данным предложениям и замечаниям.

Театр обязан рассматривать жалобы и обращения волонтеров в связи с неправомерными действиями должностных лиц в отношении волонтеров.

Театр имеет право отказаться от сотрудничества с волонтерами, объяснив причину отказа.

Театр награждает волонтеров, активно занимающихся благотворительной деятельностью.

3. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ВОЛОНТЕРОВ

Деятельность добровольцев (волонтеров) должна направляться штатным работником Службы волонтеров, которая координирует взаимодействие волонтеров с отделами, исходя из потребностей театра, с одной стороны, и интересов и возможностей волонтеров, с другой.

Работники Службы волонтеров могут привлекать добровольцев к работе по заданиям (заявкам) отделов театра; на этапе инструктирования они передают их под практическое руководство работнику театра, ведущему конкретное направление работы, и по окончании добровольной работы фиксируют полученный результат и отзыв руководителя работ.

Для более успешного управления деятельностью волонтеров в различных направлениях формируются волонтерские группы по направлениям деятельности, возглавляемые опытными добровольцами.

Штатные работники Службы волонтеров занимаются организацией учебных инструктивных мероприятий, организацией мероприятий для волонтеров и вынесения им благодарностей, организацией пополнения волонтеров.

В рамках изучения добровольчества в сентябре 2001 г. автором было проведено социологическое исследование демографической, социальной и профессиональной структуры волонтеров в московских и петербургских музеях. В ходе анкетного исследования было опрошено тридцать четыре добровольца (см. Приложение 2). Результаты исследования показали, что 76,5% волонтеров — это женщины. В возрастном аспекте самая высокая доля добровольцев — среди 14–25-летних граждан (79%), тогда как

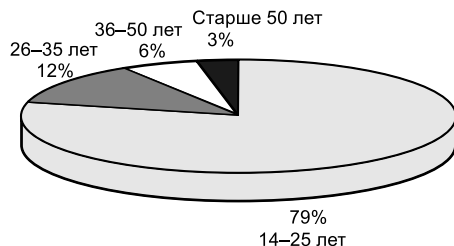


Рис. 8
Возрастная структура волонтеров в музеях России в 2001 г.

наиболее низкая — среди лиц, старше 50-ти лет (3%) (рис. 8). Как следствие, большая часть добровольцев имеет только среднее образование (71%) и располагает годовым доходом менее 1 тыс. долл. (85%).

Профессиональная структура волонтеров показывает, что основную долю добровольцев составляют школьники и студенты (73%), а оставшиеся 27% распределяются между учителями (12%), домохозяйками (9%) и пенсионерами (6%).

Таким образом, в российских музеях среди волонтеров преобладают женщины молодого возраста со средним уровнем образования и низкими доходами.

В качестве мотивов участия российские добровольцы рассматривают получение дополнительных знаний и информации (71%), возможность участия в закулисной жизни музея (65%), а также желание быть социально полезными (16%), реализовать собственную инициативу (12%) (см. табл. 6.). Так, школьники и студенты рассматривают добровольчество с позиций прохождения учебной практики, получения опыта работы и профессиональных навыков. Пенсионеры и домохозяйки видят в волонтерстве способ организации досуга, а учителя и другие категории населения оценивают добровольчество как плату за пользование услугами музея. Следовательно, волонтерство в российской сфере культуры расценивается в основном с позиций взаимовыгодного обмена, а не с точки зрения социальной полезности, и в целом не пользуется широкой поддержкой среди населения.

Полученные результаты интересно сравнить с данными аналогичного анкетного опроса, проведенного автором в крупных американских музеях в 2001 г. (Метрополитен-

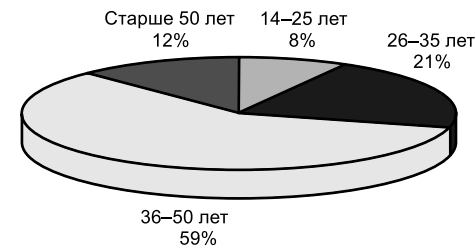


Рис. 9
Возрастная структура волонтеров в музеях США в 2001 г.

музей, Музей современного искусства в Нью-Йорке, Музей изящных искусств в Бостоне) (см. Приложение 2, 3). В ходе исследования было опрошено двести пятьдесят волонтеров на основе случайной выборки.

Данные социологического исследования показали, что большинство волонтеров — это женщины (84%). В возрастном аспекте основную долю добровольцев составляют 36–50-летние американцы (59%), тогда как наиболее низкую — молодые граждане (14–25-летние) (8%) (рис. 9). Профессиональная структура добровольцев свидетельствует, что волонтерами выступают в основном лица, занятые в сфере образования: учителя (преподаватели) (48%), репетиторы (14%), студенты и аспиранты (21%).

Уровень образования также оказывает сильное влияние на степень вовлеченности в добровольчество. Доля волонтеров с дипломом о высшем образовании насчитывает 68%, тогда как со средним образованием — 24% добровольцев. Аналогичная ситуация обнаруживается при классификации по уровню доходов. Если доля волонтеров с годовым доходом более 100 тыс. долл. составляла 67%, то с годовым доходом до 20 тыс. долл. — 31%.

Таким образом, в отличие от России, в музеях США наибольшее участие в волонтерстве принимают люди средних лет, высокообразованные, с высоким уровнем дохода.

Среди побуждающих к участию мотивов американские добровольцы чаще всего называют желание быть социально полезными (76%), реализовать собственную инициативу (72%), а также получать дополнительные знания и информацию (35%), возможности участия в закулисной жизни учреждений культуры (21%) (см. табл. 10). Следовательно, добровольчество в сфере культуры США

Таблица 10

Мотивы добровольцев в музеях России и США

Мотивы добровольцев	Частота упоминаний	
	Россия	США
1. Получение дополнительных знаний и информации	71%	35%
2. Участие в закулисной жизни музея	65%	21%
3. Желание быть социально полезным	16%	76%
4. Реализация собственной инициативы	12%	72%

рассматривается, прежде всего, с точки зрения социальной активности, гражданского общества; индивидуальные интересы при этом ярко не проявляются.

Таким образом, мотивы и структура американских волонтеров принципиально отличаются от российских добровольцев. Все это свидетельствует об относительно низкой культуре благотворительности, недостаточном развитии гражданского общества в России.

Непопулярность волонтерства в России видится в низком благосостоянии граждан, а также в отсутствии законодательных мер стимулирования труда волонтеров. Российское законодательство не допускает получение добровольцем товаров и услуг организации на бесплатной или льготной основе. Согласно ст. 5 Закона РФ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», труд добровольца «безвозмезден». В результате, многие отечественные организации культуры для привлечения добровольцев вынуждены отходить на практике от действующего законодательства, предоставляя волонтерам различные скидки на свою продукцию, а также другие привилегии.

Вместе с тем, ст. 5 данного закона не позволяет оплачивать расходы добровольцев, связанные с их деятельностью в некоммерческой организации культуры (транспортные, командировочные расходы и др.). На это имеют право исключительно благотворительные организации. В случае компенсации организацией культуры подобных затрат добровольца, эта компенсация расценивается как доход добровольца и с нее удерживается подоходный налог.

Кроме того, несмотря на заключение договорных трудовых обязательств, работа волонтером в России не учи-

тывается при определении трудового стажа, в отличие от США. Таким образом, данное обстоятельство также отрицательно влияет на развитие волонтерства в России.

Для развития добровольчества в отечественной сфере культуры предлагается внести дополнения в Закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», прежде всего, изменить формулировку «безвозмездного труда», исключая любые формы материального и нематериального поощрения волонтеров, а также определить механизмы стимулирования и контроля труда добровольцев. Помимо того, необходимо решение вопроса о возможности компенсации расходов добровольцев любой некоммерческой организацией и о не включении данных выплат в совокупный доход добровольца.

* * *

Вместе с тем, несмотря на заключение договорных трудовых обязательств, работа волонтером в России не учитывается при определении трудового стажа, в отличие от США. Таким образом, данное обстоятельство также отрицательно влияет на развитие волонтерства в России.

Для развития добровольчества в России необходимо внести дополнения в закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях». Прежде всего, изменить формулировку «безвозмездного труда», исключая любые меры материального и нематериального поощрения, а также определить механизмы стимулирования и контроля добровольного труда.

РЕСУРСЫ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ И СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

В узком смысле к ресурсам деятельности в сфере культуры относятся финансы, материально-техническая база (здания, оборудование, инструменты, реквизит), информационное, организационное обеспечение и кадры. И обычно этих ресурсов не хватает. Везде и всегда. Неспроста бытует шутка: «Если работник культуры говорит, что у него имеются все необходимые ресурсы, то это не работник культуры». Отсутствие или нехватка средств, фактически, обязательная деталь профессионального имиджа в сфере культуры.

Творческая деятельность в сфере культуры, в принципе, реализуется двояким образом. Во-первых, это «продвинутое» творчество (искусство), пользующееся спросом. В эстраде это «раскрученная попса», теле-, кинозвезды. В кино это блокбастеры и фильмы — лауреаты кинофестивалей. В театре это коллективы уровня Мариинки, московского Ленкома. В литературе — не только классика, но и современные авторы типа Б. Акунина, В. Пелевина, Д. Донцовой. В изобразительном искусстве — фигуры вроде И. Глазунова, А. Шилова, З. Церетели. В музейном деле — Эрмитаж, Русский музей... Сюда же можно отнести известных музыкантов, модных архитекторов и дизайнеров, а также портретистов и «матрешечников». «Продвинуто» прежде всего и именно в рыночном смысле (от маркетингового термина *promotion*), что связано обычно с хорошо известным именем, «брэндом». Эта деятельность рассчитана на широкие круги потребителей, транслируется в СМИ, составляя основное содержание «массовой культуры». Осуществляется эта деятельность преимущественно на коммерческой основе, но ее весьма охотно поддерживают и спонсоры.

Во-вторых, это современное искусство (андерграунд, авангард, «параллельное», «независимое» искусство). Его отличают «непродвинутость», поисковый характер, довольно узкий круг потребителей, аура «избранности» и «посвященности», фактически — ориентация на некую узкую субкультуру. Осуществлена эта деятельность может быть или на энтузиазме авторов и самих потребителей, или при поддержке доноров с очень конкретной мотивацией.

И в обоих случаях речь идет о социальном партнерстве, основой которого выступает общность интересов. Собственно, эта общность интересов и есть главный ресурс в сфере культуры, а способность осуществить *leverage* — привлечь на реализацию своего проекта не свои ресурсы. Деятельность в сфере культуры и осуществляется преимущественно за счет ресурсов привлеченных — ресурсов социальных партнеров, в качестве которых могут выступать не только собственно потребители, но и органы власти, спонсоры, благотворители, общественные организации, добровольцы-помощники.

Привлекательность и известность учреждений и организаций культуры, их деятельности, отдельных проектов,

столь необходимые для успешного фандрейзинга, покоятся на *востребованности* и способности ответить на эту востребованность, выстроить общность интересов.

В *Екатеринбурге* разовое выступление небольшого коллектива из музыкальной школы в супермаркете «Кировский» дало толчок долголетней и масштабной программе сотрудничества магазина и школы. Ребята получили возможность публичных выступлений, а магазин стал привлекательнее для посетителей.

Ярким событием в жизни *Суздаля* за последние несколько лет стал ежегодный День Огурца. Суздаль издавна является одним из российских центров выращивания и консервирования этого любимого овоща, в некоторой степени — огуречной столицей России. Проводится праздник в один из выходных дней периода массовых огуречных заготовок, поэтому находится у горожан самый живой отклик — как у держателей подсобных хозяйств, так и у просто покупателей. В подготовке и проведении праздника активно участвуют заинтересованные торговые и закупочные фирмы — местные, российские и даже зарубежные. Так из самой ткани обыденной жизни возникла устойчивая культурная традиция, объединившая интересы рядовых граждан, сельхозпроизводителей, пищевую промышленность и торговлю, прочно вошедшая в праздничный календарь региона и работающая на продвижение его привлекательного имиджа.

На общности интересов и социальном партнерстве строит свою работу Комитет по культуре *Красноярского края*. С 1999 г. в крае действует программа «Содействие» — фактически, сеть региональных соглашений органов краевой и местной администрации с хозяйствующими структурами и общественными организациями по поддержке сферы культуры края. В свою очередь, в рамках этих соглашений учреждения культуры участвуют в социально значимой деятельности других отраслей. В рамках «Содействия» такие направления, как работа с ветеранами, оздоровительная работа, реабилитация инвалидов (в первую очередь — детей) и т. д. В результате успешной реализации программы, доля затрат на сферу культуры в консолидированном бюджете края составляет уже третий год выше 11%! Это при нигде не выполняемой законодательной норме в 6%! А краевая сфера культуры оказывается мощным фактором консолидации бизнеса и власти, населения и работодателей, старшего и молодого поколения.

Координатором этой деятельности выступает отдел культурных программ Комитета по культуре, а на местах ее ведут работники городских и районных отделов культуры. Речь идет о весьма трудоемкой работе, неоднократных контактах с чиновниками других отраслевых структур, разъяснении возможностей сферы культуры, демонстрации, что сотрудничество с нею делает честь. Это в свою очередь требует внятной и конкретной «союзнической» работы со СМИ. В результате сфера культуры в крае превратилась в один из основных поставщиков «хороших новостей». Потребовалось и проведение специальных акций, поддерживающих высокий статус сферы культуры и ее работников. Наиболее ярким из таких событий является ежегодное вручение премии «Вдохновение» по 10 номинациям (лучшие работники культуры по отраслям, лучшие партнеры, благотворители и т. д.) в лучшем концертном зале Красноярска, с вручением грамот и призов. В 2001 г. по главной номинации «Лучший работник культуры края» победителю — заведующей одной из библиотек — был вручен автомобиль, врученный ей тут же на сцене.

Столь же систематическая работа по развитию социального партнерства ведется в *Пермской области*, где вот уже несколько лет проводится «Ярмарка идей», на которой рассматриваются проекты и программы, направленные на решение общезначимых социальных проблем. Например: рабочие места для молодежи, горожане и милиция (взаимодействие и сотрудничество), досуг подростков, борьба с алкоголизмом и наркоманией, возрождение народных традиций и т. п. Специально созданная комиссия производит отбор поступивших заявок и проектов в два тура. В первом туре используются критерии: актуальность и реальность проекта (10 баллов), степень вовлечения общественности (7 баллов), охват целевых групп (7 баллов), соотношение собственных и привлекаемых средств (5 баллов), наличие опыта работы у авторов (5 баллов). Во втором туре критерии и баллы меняются: степень участия общественности (10), конкретность механизмов и средств реализации (8), практичность целей (7), долговременность воздействия на проблему (6), привлечение дополнительных средств (5), соотношение собственных и привлеченных средств (5), ориентация на собственное финансирование в перспективе (5).

Подготовка и проведение ярмарки требуют большой подготовительной работы: подготовка и распространение информационного материала, проведение предварительных установочных семинаров, проведение консультаций заявителей, создание и деятельность оргкомитета. В результате, если в 1999 г. по итогам Ярмарки был отобран 31 проект (из 202 заявленных) с суммой привлеченных средств на сумму почти 448 тыс. руб., то уже в 2000 г. было отобрано 63 проекта (из 156) с суммой привлеченных средств 4,19 тыс. руб. В 1999 г. максимальная сумма проекта была 10 тыс. руб., а максимальный срок реализации проекта составлял 4 месяца. В 2000 г. эти показатели составляли соответственно 25 тыс. руб. и 6 месяцев. Иначе говоря, качество заявок и отобранных проектов резко повысилось.

Одним из наиболее ярких примеров пермского опыта является программа «*Забывтая деревня*». Проект возник в связи с очередными выборами в законодательное собрание области. Речь шла о десантах в глухую деревню, когда речным транспортом или специальным автобусом в забытые деревни приезжали не только кандидаты в депутаты, но и артисты, ремонтные службы, библиотеки, юристы (для оказания бесплатных консультаций). Кроме того, десантами в деревни доставлялись предметы острой необходимости, продукты. Акция имела такой успех, что была продолжена и после выборов. Десанты стали проводиться регулярно, а их координатором стал областной центр информационной и методической работы.

Другим, столь же комплексным проектом, предполагающим разветвленное социальное партнерство, стала программа «*Семья*», в рамках которой, помимо просветительных акций, организовывается семейный досуг, образование, осуществляются выставки семейного творчества, консультации и демонстрации достижений семейного бизнеса, спортивные семейные соревнования. В программе активно участвуют СМИ, получившие интересный материал для ток-шоу, демонстрации конкурсов, выставок и т. д.

Ситуация с ресурсами в сфере культуры чем-то напоминает современную концепцию физического вакуума как первоосновы мироздания. Согласно этой концепции, элементарные частицы, кванты энергии суть колебания, тонкие вибрации вакуума. Так и в сфере культуры можно сделать много чего — фактически «из ничего», за счет актуализации и мобилизации не своих ресурсов. Как бытие творится из «небытия», свободы как «дыры в бытии» (Ж. П. Сартр) — добытийного и внебытийного источника бытия, так и деятельность в сфере культуры порождается актуализацией взаимной ответственности и социального партнерства.

Правда, если признать, что основой любых деловых отношений является ткань общности интересов, то напрашивается вывод: прежде чем строить общность интересов, выяснять — с кем ты и по какому поводу, вступать во взаимоотношения, надо разобраться с самим собой, понять — а чего ты хочешь на самом деле. Любые деловые отношения (и не только) начинаются не столько с денег, материально-технической базы, или даже — идеи, а с самоопределения, осознания своих собственных реальных интересов. И, если мы ввязываемся в деятельность, в которой мы лично не заинтересованы, то надо прекратить это делать. И чем скорее, тем лучше. Все равно ничего толкового из этого не получится. А чтобы убедить других в необходимости партнерства, надо в свое дело верить и любить его. Так что главным ресурсом сферы культуры (как и любого дела) является самоопределение личности, точнее — сама личность и ее самосознание.

2.4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ

Одной из задач менеджмента в сфере культуры выступает разработка эффективной организационной структуры управления. С начала 1990-х гг. организационная структура управления российских организаций культуры претерпела значительные изменения. Рассмотрим эти изменения на примере музеев.

Большинство российских музеев в начале 1990-х гг. имело *линейно-функциональную* структуру управления.

Построенная на принципе единоначалия, организационная структура объединяла несколько функциональных направлений. Так, в Государственном Эрмитаже на верхнем уровне управления линейно-функциональной структуры

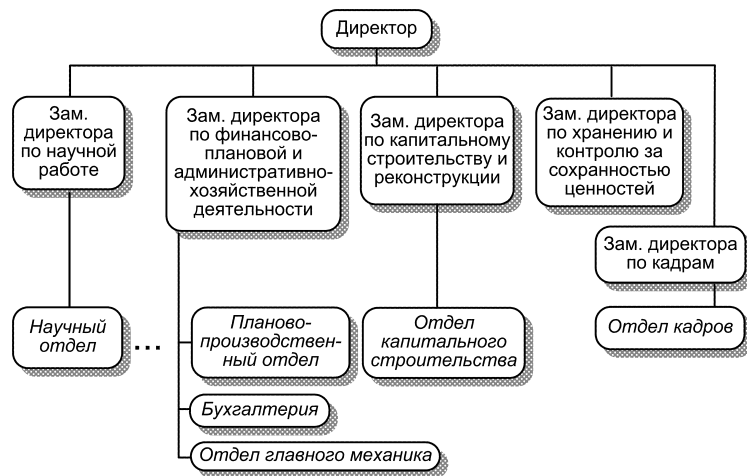


Рис. 10
Организационная структура управления Государственным Эрмитажем в начале 1990-х гг.



Рис. 11
Организационная структура управления Государственной Третьяковской Галереей в начале 1990-х гг.

находился директор, контролирующий пять функциональных направлений, закрепленных за заместителями директора (научное, кадровое, финансово-плановое и административно-хозяйственное, капитальное строительство и реконструкции, хранение и контроль за сохранностью ценностей (рис. 10). В Государственной Третьяковской Галерее в подчинении генерального директора состояли шесть заместителей (по научной работе, экономическим вопросам, строительству, хранению, техническим и административно-хозяйственным вопросам) (рис. 11).

Линейно-функциональная структура управления исследуемых музеев вполне соответствовала особенностям их функционирования на тот момент. Музеи, находившиеся на полном государственном обеспечении, ориентировались исключительно на реализацию министерских программ и мероприятий, дающих дополнительное государственное финансирование. Однако, с 1992 г. музеи столкнулись с существенными изменениями: их бюджетное финансирование сократилось на 30–50%, число государственных программ значительно уменьшилось. В результате, перед музеями остро встали финансовые и организационные проблемы. Так, размеры финансового дефицита музеев в некоторых случаях достигали половины годового бюджета, музеи с трудом покрывали свои текущие расходы, число временных и выездных выставок существенно сократилось и др.

Кризисное положение музеев, в свою очередь, потребовало существенных изменений в стратегии их функционирования. Музеи стали ориентироваться на привлечение внебюджетных источников финансирования, развитие новых направлений деятельности, таких как маркетинг, предпринимательство и т. д. Однако реализация новой стратегии стала приводить к усложнению координации деятельности, что потребовало изменений в существующей организационной структуре управления. В результате, с 1994 г. в музеях четко прослеживается тенденция к преобразованию линейно-функциональной структуры управления.

Преобразования линейно-функциональной структуры управления в российских музеях можно сгруппировать по двум направлениям.

Первое. В связи с появлением новых направлений деятельности в организационную структуру вводятся

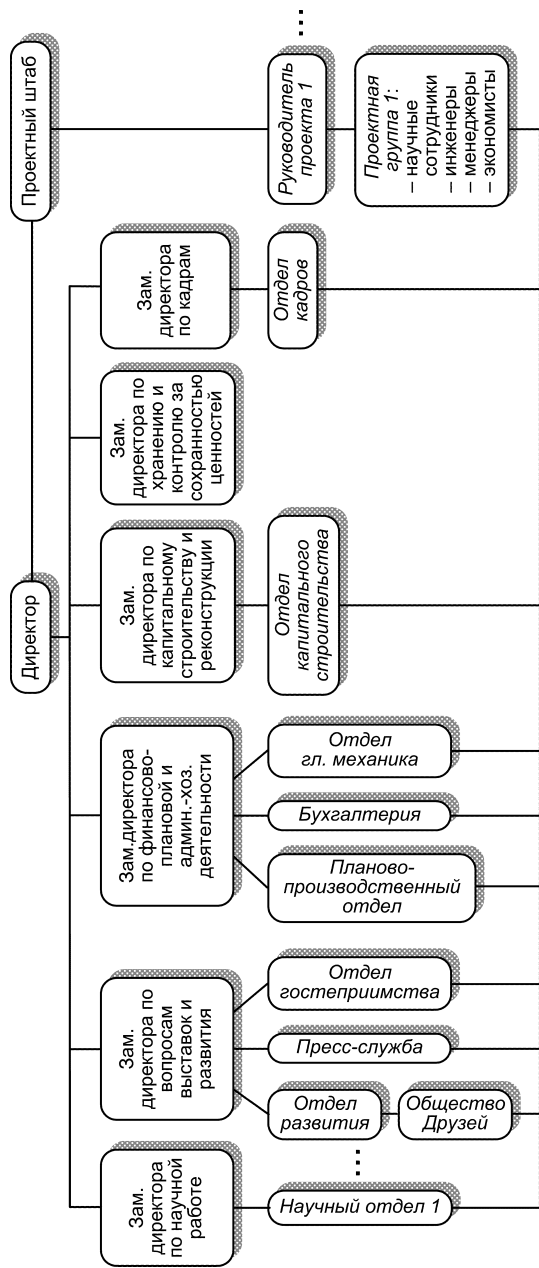


Рис. 12 Современная организационная структура управления Государственным Эрмитажем

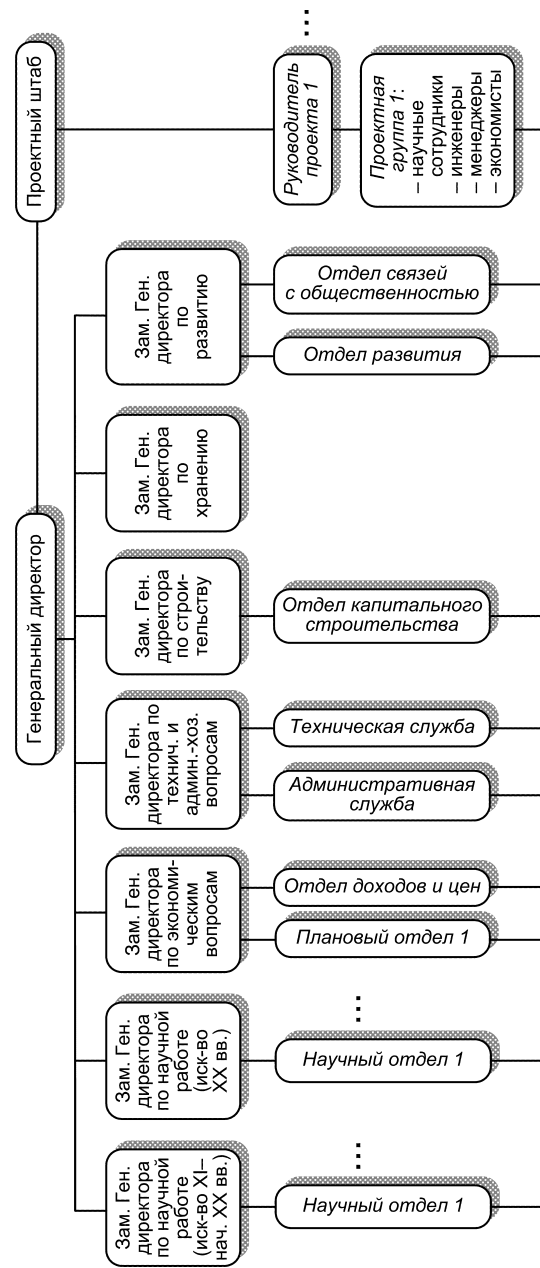


Рис. 13 Современная организационная структура управления Государственной Третьяковской Галереей

дополнительные посты заместителей директора и подчиняющиеся им отделы. В Государственном Эрмитаже в 1994 г. выделилось в отдельное направление деятельность по развитию музея, курируемая новым заместителем директора по развитию. Данное направление специализируется на разработке и привлечении внебюджетных источников финансирования, связям с общественностью, работе с посетителями и т. д. В соответствии с этим в подчинение заместителя директора были введены новые структуры, такие как пресс-служба, отдел развития, служба гостеприимства и др. (см. рис. 12).

Второе. В структуре управления получают распространение небольшие проектные подструктуры, отвечающие за реализацию конкретных программ, и координируемые высшим руководством музея. Состав временной проектной группы насчитывает от десяти до двадцати специалистов различных отделов, которые одновременно подчиняются руководителю проекта и своему непосредственному начальнику отдела. Принцип двойного подчинения, характерный признак проектной структуры, отчетливо прослеживается в новой организационной структуре. В качестве одного из примеров проектных групп выступает проектная группа Третьяковской Галереи, организованная в 1997 г. для создания филиала музея на Крымском Валу. В ее состав вошли двадцать восемь сотрудников разных отделов — планового, технического, капитального строительства, развития, научных и др. (см. рис. 13).

Рост числа проектных групп в музее потребовал координации их работы, что привело к созданию *проектного штаба*. Проектный штаб представляет специально созданное управленческое звено при директоре музея, несущее ответственность за управление проектами. В состав проектного штаба входят руководители проектов, численность которых является не постоянной величиной, а зависит от количества реализуемых проектов в музее. Руководители проектов полностью отвечают за выполнение того или иного проекта и согласуют общие организационные вопросы с директором музея. Так, в настоящее время проектный штаб Эрмитажа, созданный в 1997 г., состоит из трех специалистов — консультанта Британского Фонда «Мемориал» К. Филиппс, ведущего специалиста датской инженерно-консультационной фирмы «Нирас» С. Фокс и российского менеджера В. Зуева.

Филиппс руководит проектами модернизации главного входа в музей и реконструкции левого крыла здания Главного Штаба, Фокс возглавляет российско-датский проект по реконструкции систем отопления музея, а Зуев отвечает за реализацию проекта строительства Фондохранилища Эрмитажа в районе Старой Деревни. В состав проектных групп, подчиняющихся проектному штабу, входят специалисты внутренних служб музея, таких как отдела капитального строительства, службы главного инженера, отдела главного механика, отдела развития и др. (см. рис. 12).

Рассмотренные преобразования линейно-функциональной структуры управления музеев ведут к созданию некой новой структуры. Как видно из рис. 5.1.3 и 5.1.4 эта структура отличается наличием проектных групп, которые подчиняются проектному штабу. Новая структура позволила российским музеям достаточно успешно решить проблемы координации рабочих процессов.

Во-первых, новая структура повысила скорость выполнения капитальных работ за счет созданных проектных групп. Если в начале 1990-х гг. в исследуемых музеях за год реализовывалось не более одного капитального проекта, то во второй половине 1990-х гг. число капитальных проектов, реализуемых за год, увеличилось до трех-пяти проектов. К примеру, в Эрмитаже до введения новой структуры в течении нескольких лет поэтапно реализовывался проект создания Фондохранилища музея, а в настоящее время, как упоминалось выше, одновременно выполняются три крупномасштабных капитальных проекта.

Во-вторых, за счет введения подразделений, ответственных за развитие новых направлений деятельности, усилилась специализация работы музеев. Это проявилось в росте ряда показателей работы музеев — существенно возросли доходы от коммерческих операций музеев, объемы привлеченных источников финансирования. Если в начале 1990-х гг. доля привлеченных средств и доходов от предпринимательской деятельности в бюджете анализируемых музеев была приближена к нулю, то во второй половине 1990-х гг. в сумме она составляла до 50% всех источников финансирования. К примеру, в Третьяковской галерее в 1991 г. привлеченные и коммерческие доходы практически отсутствовали в структуре поступлений музея. В 2002 г. эти доходы составили 39% бюджета Галереи.

Однако, постепенно по мере роста музеев перед ними встала задача усиления организационного контроля. Кроме того, диверсификация деятельности музеев и рост числа функций в организационной структуре поставили перед музеями задачи сбалансированного развития коммерческих и некоммерческих направлений работы. Новая структура оказалась не в состоянии решить возникшие задачи, что привело к возникновению организационных конфликтов в музеях.

Во-первых, функционирование проектного штаба стало вносить большую неопределенность в работу музея и усложнять управленческие процессы. Введение проектного штаба не сопровождалось четкой разработкой его должностных обязанностей, что повлекло за собой неясности в вопросах подчинения и контроля. В частности, не были определены взаимоотношения директора и руководителей проектов, руководителей проектов и проектных групп, а также отношения руководителей проектов между собой. Неформально проектный штаб наделялся большой властью, что стало приводить к организационным конфликтам. Сотрудники среднего управленческого звена крайне скептически относились к отвлечению своих подчиненных для работы в проектных группах.

Во-вторых, активное развитие коммерческих и некоммерческих видов деятельности привело к ослаблению координации управления в музее. Различные отделы в ущерб общей политике музея стали преследовать свои собственные цели и задачи, что стало снижать преимущества действующей структуры управления.

Возникшие организационные проблемы потребовали от музеев дальнейших преобразований в организационной структуре. Для определения тенденций развития организационной структуры музеев большой интерес представляет зарубежный опыт, в частности, опыт Метрополитен Музея.

С конца 1970-х гг. перед Метрополитен так же, как и перед российскими музеями, крайне остро стояли вопросы преобразования существующей организационной структуры, обусловленные сменой стратегии музея. Метрополитен был вынужден перейти от привлечения государственного финансирования к поиску новых источников доходов, а также усилению системы контроля в музее. Смена

стратегии Метрополитен была обусловлена финансовыми и организационными проблемами. Финансовый дефицит, по словам американского корреспондента М. Бейли, был вызван сокращением субсидий местных органов власти и безуспешными попытками музея в получении грантов благотворительных фондов. Организационные проблемы были связаны со слабой координацией капитальных музейных работ — в 1970-е гг. Метрополитен начал реализацию пяти крупных и семи средних капитальных программ.

На тот момент структура управления музеем относилась к линейно-функциональному типу (см. рис. 14). Во главе организации стоял директор, в подчинении которого находились три заместителя по выставочной, образовательной, финансовой и административно-хозяйственной работе. В результате произошедших изменений линейно-функциональная структура управления Метрополитена стала неэффективной в реализации новых задач музея. Это, прежде всего, проявилось в чрезмерной должностной нагрузке директора музея. В круг обязанностей директора входили задачи управления коллекциями, руководство научно-исследовательскими и образовательными программами, внутренние и международные связи, а также финансовые, маркетинговые и административные вопросы.

В данном случае проблема состояла не только в поиске специалиста, который совмещал бы в себе такие разнородные интересы, но и в том, что полноценное выполнение всех указанных обязанностей физически не под силу одному человеку.

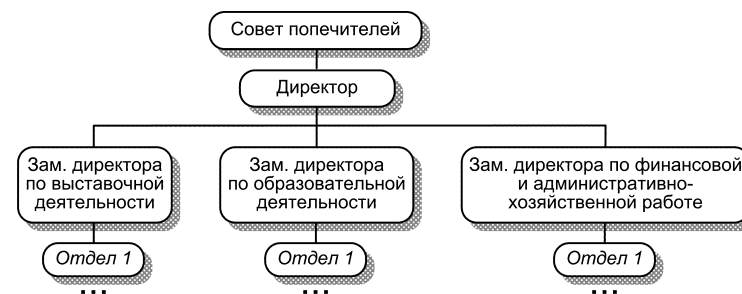


Рис. 14
Организационная структура управления Метрополитен Музеем в начале 1970-х гг.

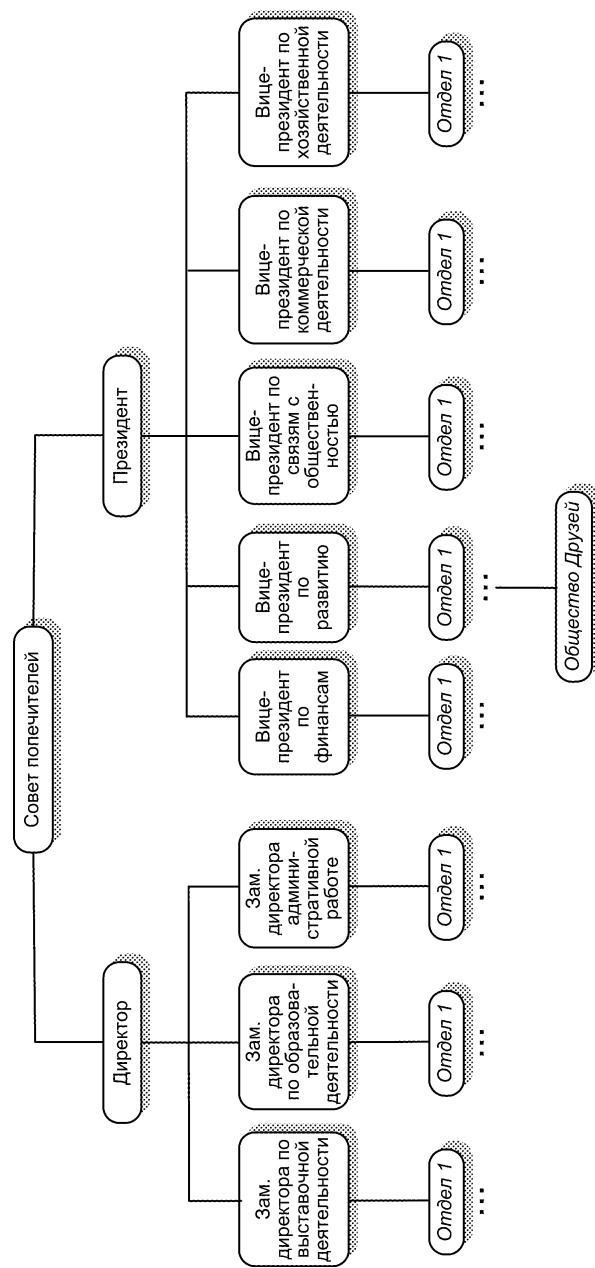


Рис. 15
Современная организационная структура управления Метрополитен Музеем

Неэффективность линейно-функциональной структуры в новых условиях заставила Метрополитен перейти к другой структуре управления, разработанной с помощью консультационной фирмы «МакКинзи». Главной особенностью новой структуры является то, что наряду с директором музея появляется должность *президента*. Президент, дополнительное управленческое звено на высшем уровне организационной структуры, наделяется ответственностью за ряд направлений деятельности (рис. 15).

В полномочия президента входят финансовое планирование, проектный менеджмент, связи с общественностью и т. д., тогда как директор отвечает за основные направления деятельности, такие как выставочная, образовательная и административная работа. С введением должности президента выделяются отдельные направления деятельности, которые раньше входили в финансовую, административно-хозяйственную функции и контролировались одним из заместителей директора. В подчинении президента находятся пять структурных единиц — вице-президент по финансам, развитию, связям с общественностью, коммерции и хозяйственной деятельности.

Данные нововведения свидетельствуют о появлении нового типа организационной структуры музея, который можно назвать *параллельным*. Он основывается на разделении власти на высшем уровне управления по функциональному принципу. Директор и президент несут полную ответственность за строго определенные направления деятельности и обладают равными полномочиями в решении общих управленческих вопросов. Они совместно определяют стратегию развития организации, осуществляют различные виды планирования и т. д. Назначение и снятие директора и президента, а также функции разрешения споров между ними выполняет Совет попечителей музея. В результате, параллельная структура отличается усилением не только специализации, но и общего контроля в системе управления. Преимущества параллельной структуры отчетливо прослеживаются на примере Метрополитен. Новая структура управления позволила музею достичь ряд положительных результатов.

Во-первых, на более высокий уровень поднялся финансовый менеджмент музея, что, по словам президента Метрополитена Р. Л. Хитча, «позволило увеличить доходы

музея за 1978–1983 гг. с 132 млн. амер. долл. до 178 млн. амер. долл.»

Во-вторых, согласно Хитчу, в структуре финансирования музея доля привлеченных и коммерческих доходов увеличилась за период 1978–1983 гг. с 26% до 43%. Это стало возможным за счет развития таких направлений деятельности, как маркетинг, фандрейзинг, предпринимательство, находящихся в подчинении отдельных вице-президентов по развитию и коммерции.

Пример Метрополитен Музея не является единственным. Параллельная организационная структура управления получила распространение не только в США, но и в других странах. Так в Великобритании заслуживает внимания опыт другого крупнейшего музея мира — Британского Музея. По объему и значимости коллекций, а также численности посетителей и занятого персонала Британский Музей стоит в одном ряду с Метрополитен Музеем и Государственным Эрмитажем (см. приложение 3).

Британский Музей, относящийся к разряду национальных музеев, финансируется непосредственно Парламентом. В 1998 г. только прямые государственные субсидии Британского Музея составили 81% от его общих доходов, без учета дополнительной косвенной поддержки из местных и национальных бюджетов (9%). Как и Метрополитен, Британский Музей был занят поисками эффективной организационной структуры управления в связи со сменой в 1998 г. стратегии музея. Помимо развития научной, образовательной, выставочной деятельности, музей стал заниматься введением новых направлений работы, таких как маркетинг, проектный менеджмент и др. Кроме того, Британский Музей перешел от политики привлечения исключительно государственных средств к диверсификации источников финансирования. Смена стратегии музея, в свою очередь, была вызвана следующими факторами. Реализация крупных капитальных проектов, приуроченных к новому тысячелетию и 250-летию музея в 2003 г. (строительство нового главного входа, публичной библиотеки и учебного центра) практически приостановилась в 1998 г. из-за нехватки ресурсов. Сложившаяся ситуация вызвала серьезные претензии со стороны Министерства Культуры к политике директора музея А. Г. Андерсона и имеющейся организационной структуре управления музеем.

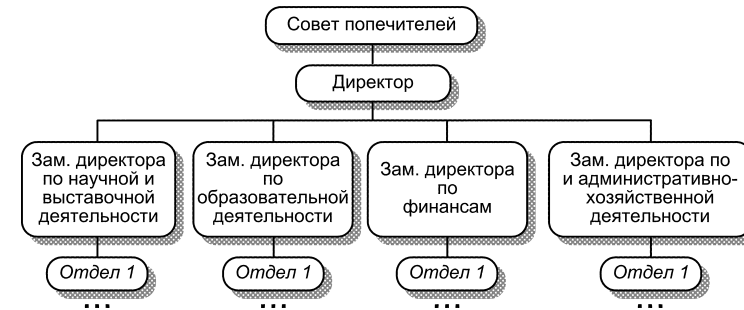


Рис. 16
Организационная структура управления Британским Музеем в 1990-е гг.

В Британском Музее на тот момент так же, как и в Метрополитене в 1970-е гг., во главе организации стоял директор, в подчинении которого находились заместители по научной и выставочной деятельности, образовательной работе, финансам и административно-хозяйственной деятельности (см. рис. 16). Это позволяет отнести данную структуру к линейно-функциональному типу.

Неэффективность линейно-функциональной структуры управления Британским Музеем Министерство Культуры видело в низком уровне контроля, слабой координации рабочих процессов и др., что привело к решению о преобразовании существующей организационной структуры музея. Главным нововведением стало появление в 2000 г. наряду с директором должности *главного управляющего* (см. рис. 17). Как и в Метрополитен, директор и главный управляющий несут полную ответственность за определенные направления деятельности и совместно принимают решения по общим организационным вопросам. Согласно «Документу о сотрудничестве», принятому советом попечителей музея, «директор и главный управляющий строят свою деятельность на основе общности понимания задач и форм деятельности музея. Между ними существует разделение высших полномочий: менеджментом коллекций музея занимается директор, в обязанности главного управляющего входят бухгалтерский учет, проектный менеджмент, организация коммерческой деятельности музея и др. При этом если директор вырабатывает «общий стиль» работы музея, его общественный

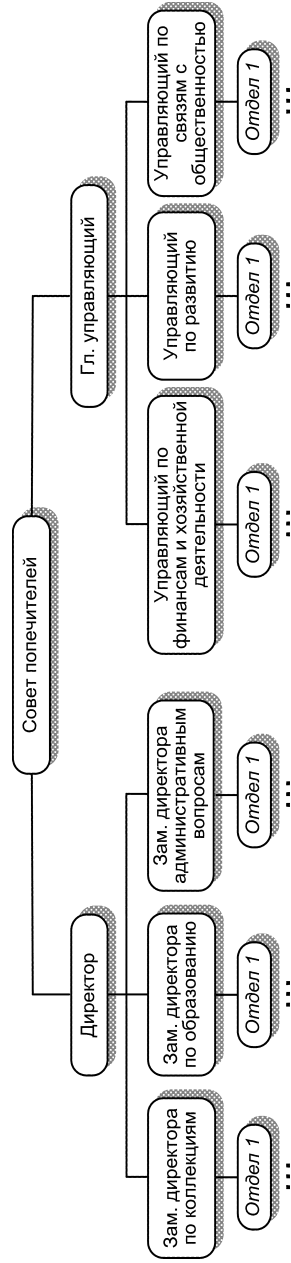


Рис. 17
Современная организационная структура управления Британским Музеем

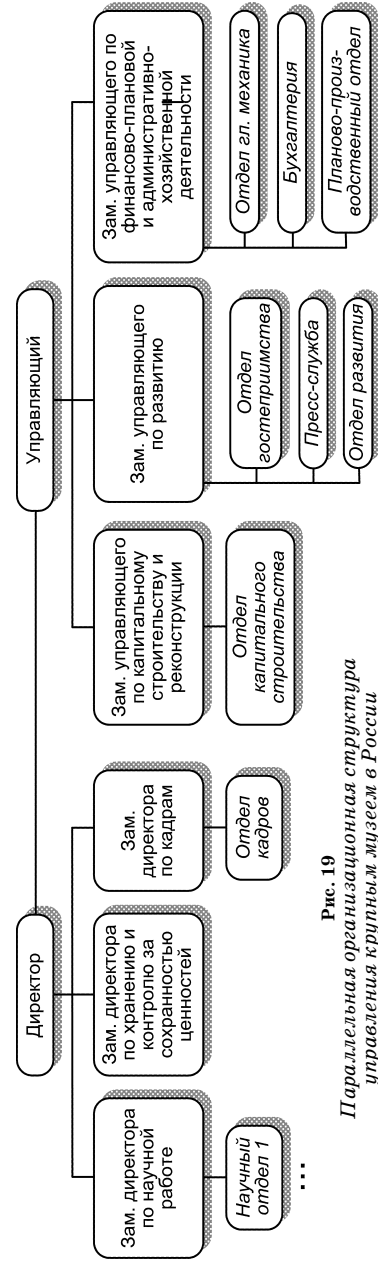


Рис. 19
Параллельная организационная структура управления крупным музеем в России

имидж, то главный управляющий заботится о развитии связей с общественностью».

В подчинении директора находятся заместители по коллекциям, образовательным программам, административным вопросам, а главный управляющий руководит работой управляющих по финансам и хозяйственной деятельности, связям с общественностью и развитию. Новую организационную структуру Британского Музея также можно отнести к параллельной.

Параллельная структура управления не является единственным вариантом усовершенствования организационной структуры музеев. В 1996 г. в Великобритании было проведено специальное исследование в области музейного менеджмента под руководством сотрудника Казначейства А. Эдварда. В ходе исследования были выявлены такие недостатки управления британскими музеями, как «консервативность», «отсутствие достаточной ясности в целях и задачах», «запутанность управленческих процессов» и др. Решение проблем Эдвард видел в преобразовании организационной структуры музеев. По его рекомендациям, на высшем уровне управления музея должна сохраниться должность директора как главы исполнительной власти. Но в подчинение директору, по мнению Эдварда, следует ввести четыре новые организационные единицы: финансового директора, директора по корпоративным связям и персоналу, директора по строительству и развитию, а также директора по связям с общественностью (см. рис. 18).

Тем самым в новой организационной структуре усиливалась ее функциональная специализация, однако принцип единоначалия сохранялся.

Разработанные Эдвардом рекомендации нашли положительный отклик и были использованы рядом английских музеев. Так Британский Музей в свое время осуществил следующие изменения линейно-функциональной структуры. В ноябре 1997 г. в подчинение директора была введена новая должность — заместителя директора по административно-хозяйственной работе (см. рис. 16). Однако, с введением новой параллельной структуры в 2000 г. должность зам. директора по финансово-хозяйственной работе преобразовалась в должность управляющего по финансам и хозяйственной деятельности (см. рис. 17).

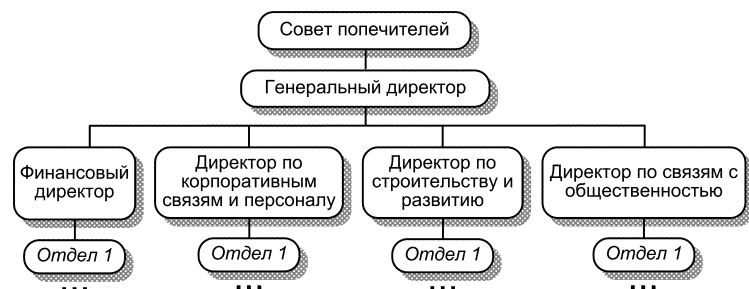


Рис. 18
 Организационная структура управления музеем Эдварда

Опыт применения линейно-функциональной структуры Эдварда показал, что она является достаточно эффективной для музеев средних и малых размеров. Данная структура вполне обеспечивает четкую координацию управленческих процессов и необходимый уровень контроля. В крупных музеях линейно-функциональная структура Эдварда предстает сложной, инертной, с низким уровнем контроля (пример — Британский Музей). Выделенные недостатки решают параллельная организационная структура управления.

Как отмечает В. Д. Александер, американский специалист в области музейного менеджмента, параллельная структура управления характерна только для очень крупных музеев. Большинство же музеев «все еще предпочитают сохранять принцип единоначалия, основываясь на том, что все растущее число директоров успешно сочетают в себе искусствоведческие и управленческие качества».

Используя зарубежный опыт развития организационных структур музеев, можно предложить направления дальнейшего совершенствования современной структуры управления крупными музеями в России. Недостатки существующей организационной структуры отечественных музеев может решить, в частности, параллельная структура. Она дает возможность музею развивать в равном объеме различные направления деятельности, как основные, так и дополнительные, а также устранить проблемы координации проектного штаба, проектных групп и т. д. Вместо проектного штаба на высшем уровне управления более эффективным видится аппарат управляющего, ответственный за капитальное строительство, финансовую деятельность и вопросы развития музея. В свою очередь,

повышение эффективности работы директора возможно за счет его концентрации на таких отдельных функциях, как научная, образовательная, выставочная деятельность и т. д. (см. рис. 19).

Параллельная структура приобретает особое значение в условиях российской экономики. Она вполне отвечает таким задачам управления крупными музеями, как развитие новых направлений деятельности, привлечение зарубежных источников финансирования и т. д. Параллельная структура дает возможность активно развивать такие направления деятельности, как маркетинг, фандрейзинг, предпринимательство, обеспечивая при этом сбалансированное развитие некоммерческих и коммерческих видов деятельности в музее. Высокий уровень организационного контроля в новой структуре управления позволяет музею поддерживать необходимый уровень координации как собственной деятельности, так и работы подчиненных благотворительных организаций внутри страны и за рубежом. Параллельная структура в данном случае предстает как одна из эффективных структур управления крупными музеями в условиях российской экономики.

ТЕХНОЛОГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Планирование во многом занимает центральное место в системе менеджмента, поскольку предопределяет направление и содержание деятельности на определенный период. Более того, финансирование, материальное и прочее обеспечение даются под конкретные планы. Содержанием запланированной деятельности и возможностями ее обеспечения определяется тип организационной структуры фирмы, а значит — соответствующие требования к персоналу и в зависимости от этих требований — способы подбора, расстановки и дальнейшей работы с кадрами, определяющими, в свою очередь, характер и способы учета и контроля. Эту связь (определение целей и путей их достижения) можно представить в виде последовательности:

- содержание деятельности;
- финансирование и другое обеспечение;
- организационная структура;
- требования к персоналу;
- подбор, расстановка, стимулирование кадров;
- система учета, отчетности и контроля.

3.1. ВИДЫ ПЛАНОВ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Планы, разрабатываемые и используемые в сфере культуры, различаются в зависимости от содержания планируемой деятельности, уровня принятия плановых решений, степени директив-

ности и сроков, на которые они рассчитаны. По содержанию планируемой деятельности различаются планы культурно-досуговой деятельности, финансирования, повышения квалификации и т. д. Планы могут быть посвящены какому-то одному виду деятельности — в этом случае это будет тематический план, или ряду направлений работы — комплексный план или программа.

В зависимости от уровня принятия планового решения планы различаются на федеральные, республиканские, областные и краевые, районные и городские, планы учреждений и организаций, их подразделений, индивидуальные.

В зависимости от степени директивности, т. е. обязательности выполнения, различаются планы прогнозные (выражающие некоторые ориентировочные представления о планируемом периоде), рекомендательные (содержащие установочные рекомендации) и директивные (подлежащие обязательному выполнению). В директивных планах содержится четкое определение заданий в цифровых показателях с указанием точных сроков выполнения.

Директивным образом планируются ассигнования средств из государственного бюджета, договорные обязательства, задания, связанные со строительством, и другие задания, связанные с использованием материальных, стоимостных и трудовых ресурсов деятельности учреждений культуры. Показатели рекомендательных планов носят контрольный характер (обычно указываются минимальные значения таких показателей). Это означает, что фирма в своей деятельности должна построить свою работу так, чтобы обеспечить достижение показателей не ниже контрольных. Таким образом обычно планируются объемы культурно-досуговой деятельности. Прогнозные планы представляют собой выявление наиболее вероятных тенденций развития сферы, сети или фирмы. Они являются теоретической предпосылкой принятия конкретных плановых решений директивного и рекомендательного характера.

В зависимости от сроков, на которые разрабатываются планы, они различаются на перспективные (среднесрочные и долгосрочные) и текущие (краткосрочные и оперативные). Долгосрочные планы разрабатываются на срок свыше 5 лет. В сфере культуры такие планы обычно разрабатываются на федеральном и региональном уровнях (планы развития сферы, сети учреждений, долгосрочные

программы и т. п.). В таких планах указываются обычно наиболее общие показатели, характеризующие деятельность учреждений на планируемый период. Среднесрочное планирование охватывает период от 1 года до 5 лет (включительно) и отличается обычно большей детализацией. К краткосрочным относятся планы, разрабатываемые на срок до 1 года включительно, а также оперативные планы. В них конкретизируются задания перспективных планов на текущий год, квартал, месяц, неделю.

Поэтому краткосрочные планы называются также планами текущей работы. Текущее планирование осуществляется на тех же уровнях, что и перспективное, а также на уровне отдельных учреждений и их подразделений. Наиболее полно деятельность учреждения культуры выражается в годовых планах работы. Дальнейшая детализация и конкретизация плановых заданий достигается в квартальных, месячных (календарных) и других оперативных планах работы. К оперативным относятся планы, разрабатываемые на декаду, неделю, день, а также оперативные индивидуальные планы.

Следует различать также стратегические и тактические планы. Стратегические разработки могут конкретизироваться в отдельных программах, проектах, текущих плановых документах, бизнес-планах, дополнены системами анализа, оценки, контроля, корректировки деятельности. Очевидна, таким образом, центральная роль стратегии — она определяет как содержание конкретных планов, так и организацию обеспечения их выполнения, требования к контролю и персоналу. Цель стратегии — удостовериться, что фирма находит и развивает перспективные виды деятельности, сокращая и сворачивая слабые.

Следует внести некоторые уточнения в содержание понятий «программа», «проект» и «план». Все они относятся к плановой документации, но отличия довольно очевидны. В *проекте* определяется деятельность, направленная на получение некоего конечного результата, создания некоторого конечного продукта (диск, концерт, выставка, спектакль, издание). В *программе* координируется деятельность ряда соисполнителей, интегрируются их силы, средства на какую-то перспективу. В этом смысле программа может включать в себя множество проектов. *План* же определяет содержание работы конкретной структуры (фирмы, подразделения, службы) на какой-то период (год, месяц, неделю,

день) — при этом речь может идти о работе, связанной на этот период с реализацией нескольких проектов и программ.

В содержании проектов и программ должны быть представлены:

- проблема, вызывающая необходимость разработки программы;
- идея решения проблемы (проблем), предлагаемая в данной программе;
- цель (цели), т. е. конкретные представления о желаемом результате программы;
- задачи, которые необходимо решить для достижения каждой цели;
- содержание, т. е. перечень конкретных работ с указанием сроков их выполнения и т. д.;
- обеспечение (финансовое в виде сметы или баланса, материально-техническое, организационное, кадровое, информационное и т. п.), необходимое для реализации программы.

Только наличие всех этих компонентов позволяет рассматривать соответствующий документ в качестве программы и проекта.

В качестве программы реализации конкретного проекта используется бизнес-план, который представляет собой необходимый набор документов, фактов, анализ информации, оценка рынка, собранных в единый документ, дающий возможность в случае его одобрения и поддержки получить кредит, а следовательно — начальный капитал для развития фирмы, программы или разового мероприятия.

3.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ)

Разработка любого плана или программы представляет собой деятельность, организованную определенным технологическим образом. С организационно-технологической точки зрения планирование состоит из нескольких этапов, на каждом из которых решаются свои специфические задачи. Это организационно-подготовительный этап, этап разработки проекта плана, этап согласования и утверждения плана, этап пропаганды плана и организации контроля исполнения.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

На этом этапе создаются организационные условия успешной плановой деятельности. Их создание предполагает решение следующих задач.

Определение круга исполнителей. Разработка планов обычно поручается наиболее квалифицированным работникам, поскольку планирование предполагает достаточно широкий горизонт рассмотрения перспектив работы. В ряде случаев, особенно при необходимости разработки масштабной программы, целесообразно создать комиссию по разработке проекта плана и привлечь к участию в ней представителей потенциальных заказчиков, общественных организаций, специалистов из научных, методических и образовательных учреждений культуры (по согласованию или на договорной основе). При необходимости такая комиссия может делиться на рабочие группы по направлениям разрабатываемой программы.

Определение сроков разработки. Важно определиться и со сроками разработки проекта плана, представления его на согласование и утверждение. Следует помнить, что полноценный план не может быть разработан в считанные дни. На выполнение серьезной разработки требуется соответствующее время. Так, разработка плана на следующий год не должна начинаться позже ноября текущего года.

Информационное обеспечение. Разработка программы должна опираться на добротную информационную базу. Информационное обеспечение планирования заключается в сборе, систематизации и анализе предплановой информации, на основе которой может приниматься плановое решение. Эта информация должна служить основой для анализа реального положения дел, выявления реальных материальных, финансовых, трудовых и других ресурсов, использования современных технологий планирования. Поэтому к предплановой информации предъявляется ряд требований, таких как объективность и достоверность, оперативность и своевременность, полнота и конкретность, систематичность и т. п. В круг предплановой информации входят данные учета и отчетности, материалы прошедших проверок, директивные и нормативные материалы, научные публикации, методические материалы. В случае необходимости может проводиться специальное исследование (опросы, наблюдения, экспертные оценки и т. д.).

Планирование предполагает наличие широкого круга разнообразной информации, в том числе и добытой своими силами. Разработка планов предполагает пользование библиотеками — как специализированными, так и массовыми. Более того, рано или поздно, но приходится заводить в фирме собственную библиотеку, содержащую справочные издания, адресные книги, необходимую периодику и издания по профессии, отраслевые журналы, литературу по культурологическим, политическим, экологическим и другим проблемам.

В ряде случаев, особенно при необходимости выработки стратегических решений, возникает необходимость проведения специальных исследований. Они могут быть направлены на изучение как внешней, так и внутренней социальной среды фирмы («внешние» и «внутренние» исследования). Речь идет об изучении каждого сектора социальной среды, а внутри каждого сектора — важных для работы фирмы его представителей: их оценки фирмы, мнения, настроения, претензии, выявление общих и противоположных интересов. Эти исследования могут проводиться как собственными силами, так и приглашаемыми специалистами. В первом случае можно обойтись меньшими затратами, да и исследователи хорошо знакомы с проблемами фирмы. Но именно в силу близости к фирме они могут оказаться необъективными при анализе «неприятных» для руководства проблем. Во втором случае может возникнуть необходимость преодоления недоверия и подозрительности, утаивания и замалчивания фактов. Но эти трудности вполне разрешимы, и усилия по их преодолению компенсируются профессионализмом и объективностью анализа и интерпретации результатов исследования.

Следует помнить также, что решающим фактором эффективности исследования является четкое и ясное представление о его целях. Поэтому очень часто простое наблюдение может дать более содержательный результат, чем дорогостоящее заказное исследование. Надо только четко и ясно сформулировать вопросы, ответы на которые необходимо получить с помощью таких текущих наблюдений. «Смотрят все — видят немногие», — поется в одной детской песенке. Но чтобы «видеть», надо ставить себе вопросы.

Важная информация может собираться по телефону, в каждом личном контакте, во время переговоров, публичных

мероприятий, бесед. Важно систематически подводить итоги ежедневных контактов и поступающей информации, оценивать их, интерпретировать и обобщать. Любое впечатление может стимулировать поиск нетривиальных и перспективных решений. Поэтому не следует доверять своей интуиции и памяти, систематически «класть на бумагу» итоги таких наблюдений и обобщений. Личные наблюдения должны дополняться систематическим сканированием (аналитическим обзором) общих и специальных публикаций, подготовкой резюме этих материалов с соответствующими комментариями. Полезно также регулярно прибегать к опросам экспертов (простой опрос, метод «дельфи» и т. д.), разработке аналитических сценариев развития событий (как общего плана, так и по конкретной проблематике).

Методика проведения предплановых исследований ничем не отличается от методики проведения социологических исследований. Этим вопросам посвящен чрезвычайно широкий круг весьма доступной литературы.

Методическое обеспечение (инструктаж). Менеджер, организующий разработку программы, должен быть уверен, что все участники разработки правильно понимают свои задачи, технологию разработки требуемого плана. Поэтому необходимо предусмотреть проведение совещаний, семинаров, деловых игр, ознакомление с опытом планирования работы других аналогичных организаций.

В случае разработки ответственного масштабного планового документа эти задачи могут быть решены с помощью простой и эффективной административной процедуры — изданием приказа, в котором указывается состав комиссии и ее председатель, определяются сроки разработки и дата представления проекта плана на утверждение, необходимые меры информационного и методического обеспечения.

РАЗРАБОТКА ПЛАНА

Этот этап также складывается из нескольких частей, связанных с решением соответствующих задач.

Определение целей и задач на планируемый период. Целеполагание — центральная проблема планирования. Цели деятельности могут задаваться в организационных (уставы, положения, инструкции), распорядительных и -

директивных (приказы, распоряжения) документах, они могут определяться нормами и нормативами, формулироваться в результате маркетинговых исследований и других методов анализа, которые будут рассмотрены в следующем разделе. Результатом целевого обоснования плана является формулировка не только целей, но конкретных задач, которые надо решить для их достижения, т. е. программа конкретных действий.

Характеристика целей и задач в конкретных показателях. Показатель — краткая характеристика планируемого процесса или явления, поэтому именно в показателях выражается целенаправленный характер планирования. Выбирая те или иные показатели и давая им количественное или иное выражение, мы конкретно фиксируем поставленные цели и задачи. В практике планирования в сфере культуры применяются самые различные показатели. Количественные показатели характеризуют объемную сторону деятельности учреждений культуры. Такие показатели могут характеризовать деятельность (количество мероприятий того или иного жанра, количество посетителей, суммы необходимых средств) и развитие сети учреждений. Качественные показатели определяют эффективность работы, ее художественный уровень. Это могут быть показатели содержания работы, ее тематики, используемых форм и методов, сферы влияния данной фирмы, экономичности использования фондов и ресурсов (см. также раздел об анализе эффективности).

По способу определения различают показатели утверждаемые, нормативные и расчетные. Утверждаемые показатели фигурируют в планах экономического и социального развития, в планах бюджетного финансирования. Нормативные показатели определяются на основе межотраслевых, отраслевых и местных норм и нормативов (см. раздел, посвященный нормативному методу планирования). Расчетные показатели устанавливаются самой фирмой, исходя из анализа конкретных возможностей и условий. По оценке различаются положительные и отрицательные показатели. Первые предполагают систематическое увеличение и наращивание работы. Отрицательные — характеризуют те явления и процессы, которые подлежат «уменьшению», снижению и, возможно, устранению (например, дефицит определенного вида культурных услуг

и ценностей). По виду планируемой деятельности показатели различаются на показатели производства и потребления культурных ценностей, показатели оснащенности, финансирования, хозяйственного содержания, кадрового обеспечения и т. д. По характеру выражения планируются показатели разделяются на абсолютные и относительные. Абсолютные показатели в зависимости от их экономической природы могут быть натуральными (выражаться в штуках, комплектах, мероприятиях, количестве людей и т. п.) и стоимостными (выражаться в рублях). Относительные показатели выражаются в простых, относительных и динамических процентах, долях, индексах, корреляциях и т. д.

Все эти и другие виды показателей объединяются в группы, характеризующие основные процессы в деятельности учреждений культуры, и должны соответствовать показателям учета и отчетности. В противном случае нарушается соответствие и единство составных частей информационного механизма менеджмента.

Определение количественных значений планируемых показателей. Это может быть достигнуто двумя путями: с помощью аналитического или нормативного методов (см. следующий раздел).

Обоснование реализации плана. Возможность достижения поставленных целей, решения поставленных задач, т. е. выполнения программы планируемых действий должна быть обоснована. Для этого может использоваться балансовый метод, т. е. составление материального, стоимостного, трудового балансов (см. следующий раздел). Для организационного обеспечения также могут быть использованы специальные технологии (сетевое планирование и др.).

Оформление проекта плана. После обоснования реализации проект плана может быть оформлен («положен на бумагу»). Единообразной типовой формы плана в сфере культуры нет и не может быть. Оформление зависит от вида конкретного плана (комплексный или тематический, перспективный или текущий, содержание планируемой деятельности), его назначение и т. д. Поэтому главным требованием к оформлению плана может быть выдвинут следующий тезис: план должен быть оформлен таким образом, чтобы в нем могли найти ответ на интересующие их вопро-

сы исполнители, заказчики и инстанции, с которыми данный план согласуется.

Оформленный плановый материал — это всего лишь проект плана. Для того чтобы стать планом (т. е. документом), он должен быть согласован и утвержден.

СОГЛАСОВАНИЕ И УТВЕРЖДЕНИЕ ПЛАНА

Как видно из названия этапа, на нем решаются две задачи: согласования и утверждения. План согласовывается со всеми инстанциями (организациями и должностными лицами), от которых зависит его реализация. Оформляется согласование с помощью грифа «Согласовано» на последней странице планового документа, где указываются согласующие инстанции и подписи представляющих их ответственных лиц. Иногда (в простейших случаях) согласование оформляется в виде визирования документа. В случае масштабных планов и программ согласование оформляется в виде специального протокола согласования, прилагаемого к плановому документу.

Утверждается план решением инстанции — распорядителя кредита организации, чьим планом данный документ является (обычно — директором). Оформляется с помощью грифа «Утверждаю» (с указанием названия должности и фамилии ответственного лица, а также даты утверждения), который размещается в правом верхнем углу планового документа и обычно заверяется печатью. В некоторых случаях утверждение оформляется специально издаваемым приказом.

После утверждения план становится документом, т. е. элементом административной, финансовой, хозяйственной, трудовой дисциплины. Но плановая деятельность на этом не завершается.

ПРОПАГАНДА И ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНА

Успех реализации плана во многом зависит от того, насколько его позиции доведены до конкретных исполнителей, насколько персоналу понятны и близки цели и задачи, содержание конкретной деятельности. Для этого необходимо предусмотреть специальную разъяснительную работу: совещания, семинары, беседы, наглядные материалы и т. п. Не менее важно доведение содержания планов

до партнеров, инвесторов и доноров, клиентов и потребителей. В сфере культуры решение этой задачи — широкое информирование общественности о содержании планов — является необходимой предпосылкой успеха дела и поэтому особенно важно. В такой информационной работе могут использоваться СМИ и многообразные формы и виды технологии public relations.

Не менее важно задать систему контроля реализации принятого и утвержденного плана. Для этого могут использоваться практически все виды и средства контроля, рассмотренные в соответствующем разделе данного пособия.

3.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ ПОДДЕРЖКИ И РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ

Принципиально важным вопросом для выработки и реализации культурной политики различного уровня является вопрос о приоритетах — определение направлений работ, нуждающихся в дополнительной поддержке, инициировании. Особое значение этот вопрос имеет по отношению к бюджетному финансированию, тем более — в условиях экономического спада и кризиса.

Проблема приоритетов включает в себя несколько вопросов, связанных с установлением того, кто и как их будет определять. Можно выделить две крайние позиции по отношению к проблеме определения приоритетов. С некоторой степенью условности их можно определить как «американский» и «постсоветский».

«АМЕРИКАНСКАЯ» МОДЕЛЬ: ОТКАЗ ОТ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТОВ

Об особенностях «американского» пути в управлении сферой культуры выше уже говорилось немало. Что же касается отношения к проблеме приоритетов в поддержке и развитии культуры, то в американском опыте это отношение выражается в... отказе от участия в решении такой проблемы. Согласно доминирующим взглядам американских теоретиков и практиков менеджмента в сфере культуры и искусства, попытки определения приоритетов, прогнозирования культурных процессов — вещь достаточно бессмысленная. Культура, творчество — самоорганизующийся и

саморазвивающийся организм, возможности всякого жесткого рационального вмешательства в культурные процессы очень ограничены. Поэтому приоритеты поддержки и развития культуры не востребованы ни субъектами государственной власти, ни тем более профессиональной элитой. Согласно принципу «длинной руки», о котором уже говорилось, государство осуществляет только общерегулирующую функцию (законодательство и налогообложение), а непосредственная поддержка до 1965 г. осуществлялась исключительно многообразными негосударственными фондами (каковых в США насчитывается свыше 25 000), в которых аккумулируются средства из различных источников. В 1965 г. администрацией президента Л. Джонсона был создан механизм государственных отчислений на культуру и искусство. Были созданы Национальный фонд искусств, распределяющий гранты для художников и некоммерческих организаций сферы культуры и искусства, Национальный совет по искусствам, поддерживающий развитие различных видов искусств, этнические искусства и ремесла, музейное дело, художественное образование, СМИ и т. п., Национальный гуманитарный фонд, поддерживающий исследования в гуманитарной сфере (история, философия, литературоведение, лингвистика, право, этика, история искусств и т. д.). Кроме того, действуют советы штатов по искусству, а также Гуманитарные советы штатов. Программы по культурному обмену, гастроли, продолжение образования за рубежом поддерживаются также государственным информационным агентством ЮСИА.

Распределение средств производится советами этих организаций, их экспертными советами, в которые входят авторитетные представители соответствующей профессиональной среды. Поддержка обычно оказывается в соответствии с принципом «мэтчинг грантс» в пропорции 1:3 («Дам тебе доллар, если ты найдешь еще три»), но не более 25% общей стоимости проекта.

Такой подход имеет ряд существенных резонансов. Во-первых, он адекватен специфике сферы культуры. Во-вторых, он соответствует принципам и традициям демократии в выработке и принятии конкретных решений в такой публичной сфере, как сфера культуры и искусства. В-третьих, он снимает с чиновников ответственность за характер непосредственного распределения финансовых средств.

В-четвертых, деньги получают те, кто за ними обратился, написал заявку, обосновал необходимость именно такой суммы средств и т. д. Последнее соображение особенно интересно. Можно разработать (в том числе с помощью высокой науки) систему приоритетных направлений работы, спрограммировать эту работу, которая на поверку окажется невостребованной, оставшись «плодом больного воображения» теоретиков-разработчиков. Но если кто-то писал заявку, работал над сметой, согласовывал документы и материалы, короче говоря, «бегал» по этому поводу, значит эта работа, предусмотренная заявкой, как минимум, кому-то нужна. Соображение на уровне здравого смысла, но этим-то и известен американский менеджмент.

Такой подход определяет общемировую тенденцию управления сферой культуры — даже во Франции (классическом примере «романского», т. е. в изрядной степени централизованно-государственного регулирования культурного развития), еще при администрации социалиста Ф. Миттерана, были приняты решения по постепенной децентрализации этого регулирования с широким заимствованием именно американского опыта. Этот опыт, однако, соответствует ситуации стабильного общества со зрелой рыночной экономикой, традициями развитой демократии. В нестабильном обществе, каковой является современная Россия, с экономикой, находящейся в кризисном переходном состоянии, «американский» подход полностью и в чистом виде заимствован быть не может. Лишь по мере стабилизации экономики, формирования тканей гражданского (т. е. независимого от государства) общества, формирования инфраструктуры некоммерческих организаций — можно постепенно заимствовать компоненты этой технологии. Кроме того, не в российских традициях социального управления полностью отказываться от определения приоритетов, главных направлений, акцентов в этом управлении. Ситуация усугубляется истощенностью бюджета — в этой ситуации особенно важно определить приоритетные направления развития культурной жизни, которые нуждаются в государственной поддержке деньгами и организационно. Это напоминает ситуацию с падающим лифтом — главное прекратить падение, зафиксировать лифт в каком-то положении, затем предпринимать в определенной последовательности действия по устранению аварии и обеспечению дальнейшей успешной работы лифта.

«ПОСТСОВЕТСКАЯ» МОДЕЛЬ: «НАУЧНО ОБОСНОВАННЫЕ» ПРИОРИТЕТЫ

Примером успешной реализации «постсоветской» модели стал опыт Ленинградской области.

Министерством культуры области в 1991 г. была инициирована разработка Комплексной перспективной программы сохранения и развития сферы культуры Ленинградской области. В основе программы лежало масштабное исследование состояния областной сферы культуры (демографическая ситуация, проблемы молодежи, состояние сети учреждений культуры и т. д.), в котором на договорных условиях приняли участие ведущие социологи, культурологи, экономисты Санкт-Петербурга и Москвы. В программе не только описывались итоги исследования, но и определялись главные проблемы поддержки и развития культурной деятельности, конкретные меры по решению этих проблем и экономическое (финансовое) обеспечение, необходимое для осуществления всех этих мер. На этапе разработки конкретного содержания собственно программы действительное активное участие в работе приняли специалисты самого Министерства, ведущие работники культуры — практики. Полученный весьма объемный программный документ был оформлен в виде брошюры, прошел научную экспертизу и, в конечном счете, полностью оправдал немалые затраты на разработку, а также стал единственной отраслевой программой, успешно прошедшей сессию областного совета, утвержденной сессией и получившей, таким образом, обеспечение из областного бюджета. Более того, с ее помощью были получены дополнительные ассигнования на развитие сферы культуры области из областного бюджета. Причем каждый раз руководство Министерства аргументировало свою позицию ссылками на материалы исследования, т. е. научную обоснованность обозначенных в программе приоритетов. В итоге, в 1992–1993 гг. Ленинградская область была единственным регионом России, в котором, при законодательной 6%-й норме бюджетного финансирования (нигде больше до сих пор не обеспеченной!), объем финансирования сферы культуры достигал 7,2% областного бюджета.

В настоящее время многие, если не все российские регионы имеют или разработали программы поддержки и развития сферы культуры. Однако большинство из них не имели серьезных практических последствий, представляя, в лучшем случае, теоретический интерес, и иногда даже не оправдывали затрат и усилий на их разработку. Успех такого пути во многом предопределяется добротностью проведенного исследования, авторитетностью тех специалистов, которых удалось привлечь к его проведению, а круг таких специалистов весьма ограничен. Кроме того, разработка местной программы даже авторитетнейшими специалистами со стороны всегда является «передачей технологии через улицу», когда местные работники культуры должны реализовывать не ими предложенные решения.

В этом случае неизбежно возникает та или иная степень сопротивления, тормозящего или даже сводящего на нет реализацию программы. Сопротивление может возникнуть и со стороны общественности, граждан и населения, мнения которых также не спросили. Кроме того, единовременно выработанная система приоритетов лишена пластичности (ситуация может резко измениться в течение уже ближайшего года). Недаром срок эффективности таких программ обычно не превышает двух лет.

О том, как можно быстро и эффективно разработать полноценный программный документ, будет говориться в данной главе чуть позже. Пока же стоит заметить, что абстрактно-аппаратно-кулуарный вариант даже добротной теоретической разработки системы приоритетов развития сферы культуры вряд ли является в наши дни эффективным и оправданным.

«ОБЩЕСТВЕННО-ГОСУДАРСТВЕННАЯ» МОДЕЛЬ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТОВ

Применительно к российским условиям более успешным представляется «смешанный» вариант, объединяющий в себе определение приоритетов с использованием элементов «американского» подхода. Иногда такой путь называют «общественно-государственной системой» управления сферой культуры, поскольку в нем происходит диверсификация (распределение) ответственности в принятии решений между государственными инстанциями и общественностью (профессиональной и гражданской). В наиболее явном и упорядоченном виде этот подход был реализован в Санкт-Петербурге.

Этот опыт содержит выстроенную систему процедур принятия решений по поддержке и развитию сферы культуры. Прежде всего это ежегодные общегородские слушания проблем развития культуры и искусства. В слушаниях принимают участие руководители учреждений культуры, творческие союзы, общественные организации, действующие в сфере культуры, инициативные группы и т. п.

Слушания имеют две цели. Первая — «выслушать всех»: в Петербурге много учреждений культуры, чрезвычайная степень концентрации творческой интеллигенции, инициативных групп, вопросы культурной жизни находятся под особенно пристальным вниманием общественности — поэтому очень важно «выпустить пар» оценок, идей, критики и т. д., достичь определенной степени общественного консенсуса. Вторая цель — тоже конструктивная — на основе общественного мнения и идей специалистов определить проблемы и приоритеты поддержки и развития культурной

жизни на ближайший год. Обычно слушания проводятся в городском культурном центре (дворец Белосельских-Белозерских) в течение двух дней. Хорошо зарекомендовали себя различные формы проведения слушаний: серия параллельно проводимых «круглых столов» («Культура и дети», «Культура и деньги», «Культура и бизнес», «Негосударственная и некоммерческая сфера культуры», «Культура и творчество», «Санкт-Петербург, человек, культура», «Культура и образование» и т. д.), непрерывный двухдневный семинар и т. п.

По итогам слушаний принимаются рекомендации, содержащие перечень предложений, адресованных различным инстанциям городской и федеральной власти, и, самое главное, перечень приоритетных направлений поддержки и развития городской культуры. Эти рекомендации утверждаются решением Коллегии Комитета по культуре и приобретают, таким образом, директивный характер (решения Коллегии обязательны для руководства Комитета). Приоритеты, определенные рекомендациями слушаний, выступают в качестве основных направлений поддержки и развития сферы культуры города и соответственно им рассматриваются все поступающие в Комитет по культуре заявки и инициативы на финансирование из бюджетных средств Фонда развития культуры и искусства.

Если сумма заявки не очень значительна, она носит разовый характер и не нуждается в экспертизе, то вопрос о ее финансировании решается после рассмотрения сотрудниками соответствующего отраслевого отдела Комитета. Для оперативного финансирования таких заявок выделяется не менее 10% фонда. Если речь идет о длительной масштабной программе, она поступает на экспертизу в соответствующий общественный совет. Таких советов при Комитете по культуре имеется свыше десяти: Театральный художественный совет, Совет директоров художественных школ, Научный совет, Музейный совет, Библиотечный совет и т. д. В состав советов входят авторитетные и ведущие представители соответствующей профессиональной среды. Председатели советов входят в Коллегию Комитета.

Вопрос о финансировании программ и проектов поддержки и развития сферы культуры рассматривается на заседаниях коллегии раз в квартал. На этих заседаниях Коллегии, во-первых, заслушивается отчет Комитета об использовании упоминавшейся резервной части фонда и, во-вторых, информация председателей общественных экспертных советов о принятых и рекомендуемых заявках. После обсуждения этой информации и обмена мнениями принимается решение Коллегии, на основании которого Комитетом по культуре заключаются договоры с заявителями. Система процедур принятия решений по поддержке и развитию сферы культуры изображена на рис. 20.

Подобная процедура может показаться несколько громоздкой, но зато она достаточно четко выстраивает выработку решений, позволяет учесть общественное мнение и даже опереться на него. Она достаточно гибка и пластична (в течение года ситуация в культурной жизни может измениться весьма существенно). В данной модели используются элементы «американского» подхода: общественные экспертные советы, распределение средств с активным

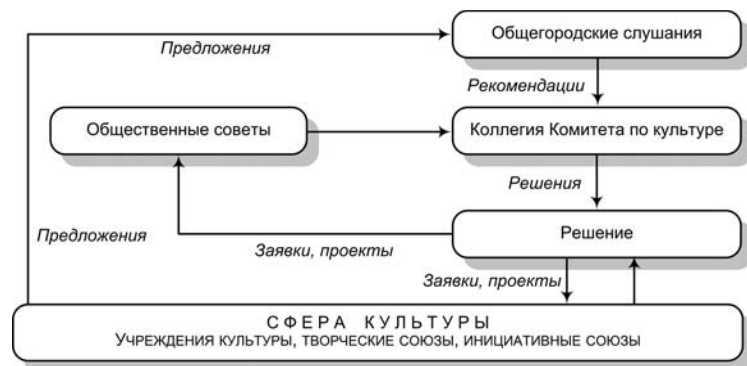


Рис. 20
Система процедур принятия решений

участием профессиональной общественности и гражданского общества.

Вместе с тем опыт реализации этой модели позволил выявить ряд вопросов, решение которых позволяет говорить о дальнейшей совершенствовании общественно-государственной системы управления сферой культуры.

Прежде всего это касается формы заявок. В них должны быть обозначены не только авторы заявки, но также ее название и сумма. Эта сумма должна быть обоснована сметой. И не просто затратной сметой, как это бывает чаще всего. В условиях ограниченных бюджетных средств важно инициировать привлечение внебюджетных средств. Заявители же склонны бежать по короткой дорожке — за бюджетными средствами в Комитет по культуре на покрытие всех расходов проекта или программы. Поэтому таким заявителям все чаще приходится отвечать на вопросы: а к кому они еще обращались за поддержкой, или комитет — это первая и последняя инстанция, кто и сколько средств уже выделил или выделяет на проект, имеются ли гарантийные письма такой поддержки? Фактически речь идет о принципе «мэтчинг грантс» — бюджетные средства слишком ответственны и их слишком мало, чтобы их раздавать по чисто затратной смете. Их следует выделять либо на инициирование (первоначальную «раскрутку») проекта, либо на очень конкретные нужды, на которые не найдены средства из других источников («точечное бюджетное донорство»).

Кроме того, практика продемонстрировала нередкие случаи «двойного финансирования» заявителей. Например, программа получила бюджетную поддержку. Программой предусмотрена подготовка спектакля (премьеры), или концертной программы, или издания каталога, книги и т. п. Но билеты на премьеру или концерт продаются, книга или каталог продаются тоже. Кому идет выручка? В карман ушлому заявителю?! Он умудряется получить двойное финансирование, причем в обоих случаях фактически из кармана налогоплательщика (опосредованно — через бюджет и непосредственно — через наличную плату). Поэтому встал вопрос о подаче заявки в форме, приближенной к бизнес-плану. В ней должны быть указаны не только необходимые расходы, но и возможные доходы, характер их распределения. Комитет по культуре, как держатель бюджетных средств, вправе выдвигать условия о полном или частичном возврате выделенных средств, другие возможные условия — например, о бесплатности нескольких спектаклей или концертов, передачи части тиража в библиотеки бесплатно и т. п. Эти условия должны быть внесены в договор с заявителем. Иначе говоря, требуется тщательная менеджментная и маркетинговая проработка каждой программы.

Встал вопрос и о выделении квот, в пределах которых должен определяться в своей экспертизе каждый общественный совет. Без таких квот решения советов очень часто носят не очень ответственный характер («Хороший проект — поддержим его, и этот проект — тоже хороший, и этот...») и «резать по живому», укладываясь в пределы реального фонда развития культуры и искусства, приходится прямо на коллегии Комитета.

И, наконец, встал вопрос об информировании профессиональной среды сферы культуры и общественности — о самой возможности подачи заявок, процедуре их рассмотрения, информировании потенциальных спонсоров о перспективных и интересных проектах, нуждающихся в поддержке. Требуется также и дополнительная работа с заявителями по доработке заявок, их обоснованию, должному оформлению и т. д.

Эти проблемы и необходимость их решения являются результатом не абстрактных домыслов и соображений, а результатом нескольких лет действия реальных процедур

принятия решений по бюджетной поддержке развития культурной жизни. Их решение позволяет говорить об оптимальном режиме работы системы.

С 1995 г. Слушания были заменены Расширенным заседанием общественных советов Комитета, что не изменило сути дела, но явилось выражением традиционной аппаратной ментальности нового руководства Комитета (расширенные заседания как аналог приснопамятных партхозактивов). От элементов этой системы отойти уже просто невозможно — они вошли в практику культурной жизни. Не случайно петербургский опыт вызвал интерес у других регионов и начинает постепенно тиражироваться (Архангельская область, Республика Коми, Пермская область и др.).

3.4. КУЛЬТУРНЫЕ ПРОГРАММЫ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ

РОЛЬ, ЗНАЧЕНИЕ И СОДЕРЖАНИЕ КУЛЬТУРНЫХ ПРОГРАММ

Выше уже говорилось о программном финансировании в сфере культуры. Все более широкое применение культурных программ в управлении сферой культуры имеет несколько причин.

Во-первых, это, разумеется, новые условия хозяйствования в сфере культуры, которые с 1989 г. потребовали конкретной технологии освоения, как минимум, части бюджетных средств (социального заказа). Распространение договорной дисциплины на бюджетное финансирование культурной деятельности потребовало выработки соответствующего типа документа, определяющего содержание, сроки и другие условия работ по договору. Таким документом и является программа.

Во-вторых, необходимость привлечения финансовых средств из различных источников и других форм поддержки — задача чрезвычайно характерная и типичная для некоммерческой деятельности — также потребовала соответствующий документ, «под который» можно привлечь финансы и другие средства. Программа решает и эту задачу.

И, наконец, в-третьих, программный подход — характерная черта современного менеджмента вообще. Допол-

няя разработку отраслевых и территориальных планов, он как бы задает планированию «третье измерение», позволяя координировать усилия различных партнеров и соисполнителей, вне зависимости от их ведомственной принадлежности и места расположения.

Следует подчеркнуть одно важное для сферы культуры обстоятельство. Даже применительно к бюджетным средствам программа является экономическим методом управления. Средства на программу выделяются не в виде дотации (финансирования существования структуры, учреждения культуры), а на конкретную деятельность. Иначе говоря, программа позволяет получать бюджетные средства в хозрасчетной «упаковке» (договор, смета, промежуточные и итоговые акты сдачи-приемки). В этом смысле программа является экономической (конкретная смета, обосновывающая возможность реализации деятельности) и правовой (в виде договора) гарантией защиты интересов конкретных групп населения и потребителей. Более того, культурные программы и соответствующие договоры являются экономическими и правовыми гарантиями защиты интересов профессиональной среды работников культуры. Профессионалу (если только он профессионал) всегда лучше работать на конкретный договор, а не на абстрактные функции за дотацию. Этим же договором под программу защищаются его права как исполнителя.

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ КУЛЬТУРНЫХ ПРОГРАММ

Технология разработки культурных программ должна давать ответ на ряд вопросов.

1. Кому и зачем нужна конкретная программа?
2. Какая необходима программа (по объему и содержанию)?
3. Кто будет разработчиком программы?
4. Как будет разрабатываться программа?
5. Кто будет реализатором программы?
6. Каким образом будет организована реализация программы?

С технологической точки зрения особый интерес — своей масштабностью, трудоемкостью разработки — представляют региональные перспективные программы поддержки

и развития сферы культуры. Поэтому дальнейшее изложение ориентировано на разработку программ именно этого типа.

1. *Кому и зачем нужна программа?* В принципе, заказчиком разработки культурной программы могут быть самые различные социальные субъекты (органы власти, общественные организации и т. п.). Однако чаще всего необходимость в разработке программы возникает у местных органов государственного управления, нуждающихся в определении приоритетов развития культурной деятельности в регионе на определенную перспективу. Разработка программы может быть обусловлена также необходимостью координации и интеграции сил и средств различных субъектов для решения какой-то общей комплексной задачи (например, культурная программа Игр Доброй воли или Олимпийских игр). Кроме того, культурная программа является важнейшим условием и предпосылкой привлечения средств из различных источников, дает конкретный материал для организации рекламной деятельности, PR и т. д.

В любом случае заказчик программы должен четко и ясно отдавать себе отчет в том, какого рода программный документ и для чего он намерен получить, и принять по этому поводу решение. Отсутствие воли, неясность намерений очень часто обесмысливают разработку.

2. *Какая программа необходима?* Выше уже, фактически, были рассмотрены два крайних варианта культурной программы. Один — в «американском» духе — «мягкий» вариант (реализованный также в описанном петербургском опыте) сводит программу к совокупности поступивших заявок и проектов. Эти заявки могут «рассассироваться» по определенным блокам (направлениям), различение которых носит скорее технически-вспомогательный, чем принципиальный характер.

Другой — «жесткий» — в духе описанного «постсоветского» опыта Ленинградской области предполагает трудоемкое исследование, конкретизацию приоритетов в расплывчатых по конкретным срокам виды работ на перспективу.

Следует только помнить, что в любом варианте материалы как «большой» программы (в «жестком» варианте), так и конкретные проекты в рамках схемы приорите-

тов (в «мягком» варианте) должны иметь не только полное рабочее исполнение, включающее подробно прописанные проблему, идею, цели, задачи, содержание, обоснование обеспечения, схему контроля реализации и т. п. Необходимо также иметь аннотацию программных документов, их краткий вариант для использования в качестве раздаточного, рекламного материала, используемого в PR-акциях продвижения программы.

3. *Кто будет разрабатывать программу?* Разработкой программы могут заниматься непосредственно сами работники аппарата управления соответствующего государственного органа. И вроде бы, кто лучше них владеет материалом, знает проблемы и т. д.? Опыт, однако, показывает, что у такого пути имеются существенные недостатки. Во-первых, разработка перспективной программы требует серьезного отвлечения от текущих дел, что зачастую не идет на пользу ни текущим делам, ни разработке. И, во-вторых, чиновник, остающийся в кругу хорошо ему знакомых текущих проблем, с большим трудом может выйти за их горизонт, что принципиально необходимо при такой разработке.

Поэтому в высшей степени целесообразно привлекать для такой разработки независимых специалистов, хорошо ориентирующихся в современных культурных процессах, их динамике, местных особенностях и традициях. Опыт показывает, что небесполезным оказывается привлечение специалистов из гуманитарных вузов, научных центров. Однако полностью перепоручать разработку сторонним специалистам не следует — разработка может оказаться излишне абстрактной и утопичной, вариантом безответственного прожектерства, игрой ума, представляющей, в лучшем случае, теоретический интерес — не более. Поэтому в группу разработчиков обязательно должны войти также местные работники культуры — как наиболее опытные и компетентные из них, так и молодые, инициативные и перспективные специалисты. Существенно облегчит разработку полноценной программы, а главное — последующую реализацию, привлечение к ее разработке представителей местной законодательной и исполнительной власти (депутатов — членов комиссии по культуре, ведущих чиновников соответствующих служб), а также представителей общественности (творческих союзов, общественных

организаций), ведущих журналистов, интересующихся проблемами местной истории, традиций и культурной жизни.

Организационно привлечение всего этого круга лиц может быть оформлено в виде комиссии по разработке программы, создания временного трудового коллектива и т. д. С активными участниками разработки могут быть заключены конкретные договоры подряда, трудовые соглашения, договоры на куплю-продажу интеллектуальной собственности и т. п. Иногда целесообразно оформление группы разработки проводить через другую организацию, что позволяет привлечь на хоздоговорной основе специалистов — представителей заказчика.

4. *Как будет разрабатываться программа?* Этапы разработки проекта или программы, в принципе, стандартны, те же, что были рассмотрены выше. Однако, имеется и специфика.

Сама разработка проекта и программы должна начинаться с определения *проблемы* (проблем), на решения которой будут направлены действия, определяемые данным документом. Это могут быть наши творческие проблемы. Но лучше исходить из осознания более общих проблем: социальных (незащищенность каких-то групп населения, молодежные проблемы), экономических (проблемы развития бизнеса — мелкого, среднего и крупного), политических (выборы), медицинских (профилактика СПИДа, борьба с наркотиками) и т. п.

Главное — понять, в решении каких реальных проблем региона мы можем принять участие, кем мы можем быть востребованы, встроиться в решение этих общих проблем. Понимание реальных проблем выводит иногда на неожиданное социальное партнерство, открывает перспективы привлечения дополнительных ресурсов (см. разделы о вкладе сферы культуры в социально-экономическое развитие и о ресурсах сферы культуры). Информацию об этих проблемах могут давать СМИ, распорядительные документы и специальные исследования. Проект, предназначенный для решения ряда проблем, нуждается в ясной и четкой формулировке для придания ему убедительности, актуальности и значимости. Он перестает быть нужным только нам, фактом только нашей биографии. В нем оказываются учтенными интересы потенциальных доноров, что обеспечивает реальную и прочную общность интере-

сов, облегчает не только привлечение средств, но общую реализацию проекта или программы.

Следующим шагом в разработке проекта или программы является формулировка *общей идеи* проекта или программы. Это могут быть и наши творческие замыслы и идеи, и идеи организационного плана. Однако, креатив креативом, но более реальным будет проект, если он будет направлен на решение выделенных ранее реальных проблем. Действительно, в чем может состоять идея нашего участия в решении социальных и прочих проблем? Это может быть организация серии концертов, праздника, конкурса, фестиваля и т. п. Иначе говоря, речь идет о конкретной форме работы, комплексе мероприятий или акций. Понимание этого может дать новые и дополнительные импульсы, стимулирующие нашу творческую интуицию.

Товары и услуги в сфере культуры многомерны, напоминая то ли матрешку, то ли луковицу, а скорее — «жемчужину», состоящую из многих слоев «перламутра»: вдохновения и амбиций художника, удовольствия потребителей, подтверждения их статусных амбиций и престижей, рекламные и имиджевые интересы спонсоров, карьерные амбиции чиновников и т. д.

Только после этого можно приступать к формулировке цели или (целей) программы или проекта, т. е. описанию конкретного желаемого результата. Для этого могут использоваться специальные методы целевого обоснования (см. раздел о методах планирования).

Из сказанного очевидно, что разработка может включать в себя анализ состояния сферы культуры в регионе, проведение специального исследования (опросов, анкетирования, наблюдений, контент-анализа документов и прессы), проведение семинаров, конференций и т. п. Такой путь, однако, серьезно задерживает разработку и повышает ее стоимость. На основе исследований (по которым представляется аналитический отчет) надо выработать рекомендации, и только на их основе — собственно проектную часть программы.

Существенно повышает эффективность и результативность разработки технология апробационно-поисковых деловых игр, хорошо зарекомендовавшая себя на практике. С ее помощью можно в сжатые сроки, за счет интенсивной работы не только получить содержательный программный

документ, но и сформировать группы поддержки и реализации этой программы. Центральными моментами применения этой технологии являются определение состава участников игры и ее сценария. О круге участников уже было сказано подробно (специалисты, работники культуры, представители общественности и т. д.). Оптимальным является проведение игры примерно с 25 участниками. В этом случае можно сформировать полноценные команды (5 команд по 5 человек) и организовать их конструктивную работу.

Сценарий проведения игры может включать следующие этапы.

1) Определение места и времени проведения игры. Полноценная игра занимает 2–3 дня. Поэтому целесообразно участников игры оторвать от привычных дел, чтобы они могли активно участвовать в разработке практически в течение всех суток. Обеспечить это можно вывозом участников игры в пригородную зону, например, на базу отдыха, отвлекая их тем самым на время не только от текущих производственных, но и от прочих дел и забот.

2) Формирование первоначальных (стартовых) команд, в которых участники обычно работают первый день. Опыт показывает, что первоначально участникам легче входить в игровой рабочий режим в командах, сформированных по профессиональной принадлежности (музейные работники, библиотечные работники, учебные заведения, общественные организации, органы управления и т. д.). Кроме того, с такими командами легче решить первоначальные задачи игры (определение основных проблем, приоритетов и т. п.). Сценарием могут предусматриваться самоопределение команд (названия, девизы, конкурсы приветствий и т. п.).

3) Уже в игровом режиме команды участников (в качестве выполнения заданий) должны сформулировать: а) основные проблемы данного региона или организации, б) характеристику уникальной неповторимости культурного потенциала региона или организации, в) приоритетные направления поддержки и развития сферы культуры. Выполнение каждого задания сопровождается обсуждением, дискуссией, взаимной критикой или поддержкой, подведением итогов. По итогам выполнения каждого задания может быть предусмотрено присуждение различных призов. Выполнение последнего задания позволяет перестроить команды — уже не по профессиональной принад-

лежности, а по заинтересованности в том или ином приоритетном направлении.

4) В новом составе участники получают задание на разработку конкретных проектов по реализации отдельных направлений поддержки и развития сферы культуры региона на ближайшую перспективу. Выполнение этого задания (обычно на него уходит второй день игры) может быть также разбито на этапы с промежуточной и завершающей взаимной экспертизой и подведением итогов.

5) Поскольку все задания деловой игры выполняются с использованием схем, рисунков, диаграмм, подготовкой текстов, — материалы игры после их обобщения и оформления представляют конкретное содержание необходимой программы. Однако собственно оформление программы уже представляет собой во многом техническую процедуру.

Проекты (программы) выполняют ряд функций:

- представления о способе реального решения социально значимых проблем;
- обязательства участников решения этих проблем;
- убеждение возможных социальных партнеров и доноров в необходимости участия в проекте (программе).

Они должны отвечать ряду требований:

- демонстрировать профессионализм разработчиков;
- демонстрировать привлекательность, преимущества и достоинства этого проекта;
- быть конкретными, измеряемыми и реалистичными;
- давать ясное представление о конечном результате;
- учитывать реальное время и реальные ресурсы, необходимые для осуществления.

Этим обусловлены особенности проектов и программ как специфической плановой документации и требования к их оформлению. В наиболее общем и укомплектованном виде проект (программа) содержат:

- титул, в котором указываются: название проекта; название организации и ее юридический статус; реквизиты (адрес, телефоны, факс, e-mail); фамилия, имя, отчество и реквизиты руководителя организации; география проекта; срок реализации (начало и окончание); общая сумма бюджета проекта;
- краткую аннотацию: кто (организаторы), для кого (аудитория), что (основное содержание) делает;

- обоснование актуальности проблем, идеи их решения;
- цели и задачи проекта;
- подробное описание проекта: стратегия, механизмы;
- организационный план: рабочий план-график;
- ожидаемые результаты и механизм (методика) их оценки;
- дальнейшее развитие проекта (программы), перспективы дальнейшего финансирования и долгосрочный эффект от реализации;
- бюджет (смету) проекта (программы).

Повысить привлекательность проекта и шансы на его поддержку и финансирование может ряд факторов:

1) социальная значимость проекта, включая:

- актуальность решаемых проблем;
- долгосрочность перспективы значимого результата;
- возможность дальнейшего самостоятельного развития;
- уникальность (идеи, реализации);
- общественный резонанс проекта, в том числе в СМИ;

2) политическая привлекательность, включая:

- созвучие проекта актуальным политическим проблемам, присутствие в них ангажированности (в некоторых случаях этот критерий носит обратный характер — когда привлекательна именно политическая неангажированность проекта);
- политкорректность, отсутствие дискриминации отдельных групп населения;
- партнерство как стратегия, развитие и укрепление социального партнерства как фактора формирования гражданского общества;

3) финансово-экономическая привлекательность, в том числе:

- экономическая эффективность (малое время и малые ресурсы);
- встречное финансирование;
- некоммерческий характер проекта;
- творческое использование имеющихся собственных ресурсов.

Бюджет проекта, помимо общей суммы, должен содержать следующие статьи:

- оплата труда — отдельно штатных и привлекаемых работников и специалистов;
- гонорары (с обоснованием необходимости выплаты);

- налоги и единый социальный налог от общей суммы зарплаты;
- прямые основные расходы: аренда, оборудование, расходные материалы, командировочные, транспортные расходы, затраты на связь, типографские услуги и т. д.;
- не прямые расходы;
- натуральные вклады, в том числе — добровольческий труд;
- сумма уже изысканных средств, в том числе — собственных.

Кроме того, к бюджету прикладывается детальный расчет каждой из статей.

К проекту (программе) могут прикладываться дополнительные материалы и документы:

- сопроводительное письмо;
- заверенные копии устава организации, регистрации, присвоенных кодов, бухгалтерского баланса за последний год, отчета об аудите;
- протокол создания творческого коллектива;
- резюме (CV) участников проекта;
- не менее двух рекомендаций (ФИО, должности, реквизиты рекомендателей);
- письма поддержки;
- прочие материалы (фотографии, видеозаписи, CD, DVD и т. п.).

5. *Кто и как будет осуществлять программу?* Поскольку к участию в игре привлекались специалисты-практики сферы культуры и сопряженных с нею сфер деятельности, между ними в процессе игры сложились определенные контакты и даже сотрудничество на стадиях поиска решения реальных проблем, выработки конкретных проектов таких решений, то одним из важных результатов игры является не только получение проекта программного документа, но и формирование инициативных групп, коллективов единомышленников, что зачастую решающим образом сказывается на ходе и результатах внедрения программ.

Собственно проект программы после его оформления должен пройти традиционные стадии согласования и утверждения. Целесообразно также провести презентацию программы с широким привлечением СМИ.

Однако успех дела в реализации проекта или программы в конечном счете, разумеется, прежде всего зависит от

средств, аккумулированных для ее осуществления. Решение этой важнейшей задачи отнюдь не сводится к борьбе за выделение бюджетных средств и предполагает интенсивные усилия в духе фандрейзинговой технологии.

3.5. МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

В настоящее время в сфере культуры сложилось несколько групп методов планирования. Каждая из этих групп позволяет решать специфический класс задач и не имеет универсального характера. Более того, как это было показано в предыдущем разделе, полноценное планирование предполагает систематическое использование различных методов, в зависимости от задач, решаемых на конкретном этапе разработки.

АНАЛИТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Эти методы планирования называются также методами экстраполяции, так как они связаны с выявлением тенденций, действовавших в предшествующий период, факторов, определявших развитие этих тенденций, и предположении, что эти тенденции и факторы будут действовать и в планируемый период. Поскольку центральным моментом аналитического планирования является анализ содержания и итогов предшествующего периода, иногда его называют также планированием «от достигнутого уровня». В определенном смысле нет и не может быть планирования, так или иначе не опирающегося на анализ достигнутого уровня. Проблема заключается в добротности и достоверности технологии анализа этого уровня.

Спектр методов такого анализа чрезвычайно широк: от простого переписывания предыдущего плана (именно эта порочная практика обычно понимается в публицистике при традиционно отрицательных филиппиках в адрес планирования «от достигнутого») до формализованных математических методик.

В зависимости от конкретных технологий аналитического планирования различаются две основные группы: интуитивные и формализованные методы. В первом случае речь идет об использовании личного опыта, во втором — в жестко упорядоченных процедурах (алгоритмах)

выработки планового решения. Интуитивные методы не обязательно являются выражением личных пристрастий и привычек. Они также могут быть упорядочены, соотносить опыт различных специалистов и экспертов. Примером такого упорядочения могут быть совещания, экспертные оценки, конференции, аналитические записки, опросы. Формализованные методики опираются на использование инструктивных документов (особенно в финансовой сфере), математического прогнозирования и моделирования (экспоненциального и адаптивного сглаживания, наименьших квадратов и т. д.). Интуитивные и формализованные методы могут сочетаться и дополнять друг друга, например, в поисковых и апробационно-поисковых деловых играх.

Примерами аналитического планирования являются методы маркетингового анализа.

По своему технологическому содержанию аналитическое планирование фактически совпадает с методами прогнозирования (литература по методам прогнозирования чрезвычайно обширна). Отличие заключается только в степени директивности принимаемых решений по итогам разработки. Итогом прогнозистического анализа является некоторое предположительное знание о будущем. Оно не является плановым документом. Но может им стать, если результаты прогнозирования будут утверждены в качестве плановых показателей.

Возможности аналитического планирования ограничены. Во-первых, его результаты решающим образом зависят от глубины и достоверности проведенного анализа, что, в свою очередь, определяется адекватностью используемой методики целям планирования и самое главное — полнотой и достоверностью используемой информации. Во-вторых, его главной слабостью является его главная особенность — опора исключительно на предшествующий опыт.

НОРМАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Нормативное планирование заключается в обосновании плановых заданий с помощью норм и нормативов. Под нормой понимается показатель расхода ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и т. д.) на единицу работы; под нормативом — совокупность производимых или потребляемых услуг и товаров на единицу (потребителя, финансирующая, площади, оборудования и т. д.). Нормы и нормативы

выражаются в абсолютных и относительных показателях, коэффициентах, процентах, удельных весах и прочих единицах.

Использование нормативного метода предполагает наличие и использование нормативной базы, которая включает в себя:

- систему показателей, выбранных в качестве нормативных;
- методику расчета количественных значений этих показателей;
- расчет (определение) конкретных нормативных количественных значений показателей;
- утверждение конкретных норм и нормативов;
- процедуру пересмотра норм и нормативов.

Наличие нормативной базы существенно облегчает планирование, задавая конкретные показатели желаемых результатов. Более того, существенно облегчается и упрощается система контроля (как отклонения в ту или иную сторону от нормативных показателей по итогам деятельности), а также организация заработной платы и стимулирования (в соответствии со степенью выполнения соответствующих норм). Следует помнить, что несмотря на существование местных, отраслевых и межотраслевых норм, создание нормативной базы — процесс, всегда идущий «снизу», а совершенствование нормирования — прерогатива, законодательно закрепленная за руководством организации, учреждения или предприятия.

В сфере культуры используются различные нормы и нормативы, прежде всего, связанные с планированием финансовой и хозяйственной деятельности: затраты труда, использования финансовых ресурсов и основных фондов, расхода материалов, энергии, топлива. Так, нормы расхода (затрат) времени учитывают затраты времени на осуществление единицы работы.

Не зная реальных затрат времени, нельзя спланировать время, требуемое для подготовки конкретного вечера, лекции, цикла и т. д.

При разработке норм времени следует учитывать специфику конкретных учреждений и местных условий. Сделать это можно с помощью систематического проведения хронометражей, фотографий рабочего дня, анализа договорных обязательств, на основе которых могут быть выяв-

лены нормы времени, трудозатрат и т. п. на проведение конкретных мероприятий и работ.

Нормы обслуживания выражают количество посетителей, кружков, коллективов, оборудования на одного работника. Величиной, обратной норме обслуживания, является норма численности, т. е. число работников, необходимых для проведения единицы работы. По этим нормам часто планируются штатные расписания. Реже применяются в практике планирования нормы труда и нормы выработки, в которых выражается объем работы в единицу времени. В основном эти нормы используются при планировании сдельно оплачиваемых работ по хозяйственному содержанию и благоустройству.

Рассмотренные нормы относятся к нормам затрат труда, поскольку обеспечивают при планировании эффективность использования трудовых ресурсов. Кроме них в практике планирования широко применяются нормы и нормативы использования финансовых ресурсов, определяемые инструкциями и положениями государственных органов финансового контроля. К этой группе относятся и нормы оплаты труда (ставки, оклады, тарифы, разряды, категории по оплате и прочие нормативы, определяющие размеры фонда заработной платы), а также нормативы использования финансовых ресурсов. Существуют также нормы и нормативы использования основных фондов — зданий, сооружений, машин и оборудования, киноаппаратуры, музыкальных инструментов, книг и т. д. К таким нормативам относятся, например, норматив использования зала, отдельных помещений и т. д. Важное место в планировании деятельности учреждений культуры занимают и нормы расхода материалов, топлива, сырья, электроэнергии, инвентаря. Нормативным методом планируется размещение и развитие сети учреждений культуры (количество учреждений различного типа в различных регионах, количество мест в учреждениях на 1 тыс. населения).

Важнейшей проблемой развития нормативного планирования в сфере культуры является создание нормативной базы (т. е. разработка и применение норм и нормативов) объемов потребления (а значит и производства) видов культурной деятельности. Такие нормы могут разрабатываться двояким образом. Во-первых — так, как традиционно разрабатываются нормы, — из усреднения

соответствующих показателей. У норм, определенных «по среднему», имеется серьезный недостаток: они ориентируют на то, как нельзя работать хуже (задают «нижнюю планку»), но отнюдь не стимулируют работать лучше (известная коллизия «передовик-нормировщик»).

Поэтому большой интерес, особенно применительно к потреблению (и производству) услуг в сфере культуры, является разработка и применение целевых норм и нормативов потребления культурных услуг. Такие нормы и нормативы могут определяться различным образом. Это могут быть утверждаемые в региональном масштабе нормативы годовых объемов работы по учреждениям культуры различного типа и категории. Опыт таких «нормативных годовых планов» в Российской Федерации накоплен немалый. Могут быть разработаны целевые нормативы потребления культуры для отдельных групп населения, особенно — нуждающихся в социальной защите и поддержке. Примером может быть «культурный минимум» для детей и молодежи, разработанный и действующий в Чешской Республике. Могут также разрабатываться целевые нормативы для различных категорий и групп населения. В основу такой разработки может быть положена методика «опережающих групп потребления». Согласно этой методике разработка состоит из нескольких этапов:

- определение базовых групп потребителей;
- выделение в каждой из групп «опережающих групп потребления» («социально развитых», «социально продвинутых»), чей образ жизни принимается наиболее соответствующим ряду социальных критериев (социальной активности, уровню достатка и т. п.);
- анализ структуры и интенсивности потребления этими группами услуг в сфере культуры; утверждение показателей потребления «опережающими группами» в качестве целевых для соответствующих категорий потребителей. Целевые нормативы могут выражаться в простых натуральных показателях, таких как количество посещений за определенный период. Могут использоваться и более сложные показатели, например, показатели освоения свободного времени. Подобная методика может с успехом применяться как в региональном масштабе, так и отдельными учреждениями, в том числе — по конкретным видам услуг.

ЦЕЛЕВОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПЛАНОВ

Существует несколько методик разработки целей на планируемый период. Однако, в принципе, разработка любого плана предполагает последовательное прохождение цепочки (рис. 21).

Задача, таким образом, заключается в последовательном расписывании (декомпозиции) главных целей на задачи, которые необходимо решить для достижения целей. Задачи затем расписываются на направления и формы работы и так далее, вплоть до конкретных операций с требуемой степенью конкретизации. Графически эта процедура может быть представлена в виде древовидного графа — так называемого «дерева целей», напоминающего перевернутое дерево, последовательное прохождение по «ветвям» которого сверху вниз дает представление о конкретизации целей работы на планируемый период.

Главной проблемой при этом является формулировка целей. Следует помнить, что цель — это конкретное описание желаемого результата. Поэтому для формулировки целей не могут использоваться глаголы или отглагольные существительные типа «улучшить» («улучшение»), «расширить» («расширение»), «увеличить» («увеличение») и т. п.

Методики целевого обоснования различаются, прежде всего, по источнику формулировки целей. Таким источником могут быть организационные документы — уставы, положения и инструкции, нормативные документы, положения которых используются в качестве формулировки целей (уставные цели и задачи, виды деятельности, функциональные обязанности).

Цели могут браться из директивных и распорядительных документов (приказов, распоряжений, постановлений). В простейшем случае конкретного тематического



Рис. 21
Цепочка разработки плана

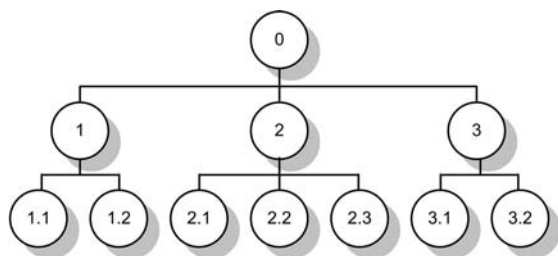


Рис. 22
 Пример «дерева целей» плана подготовки и проведения праздника

0 — новогодний праздник; 1 — привлечение посетителей на праздник; 1.1 — обеспечение рекламы; 1.2 — распространение приглашений; 2 — привлечение в кружки и коллективы; 2.1 — выставка-продажа изделий; 2.2 — концертные программы; 2.3 — конкурс-викторина; 3 — организация отдыха и развлечений; 3.1 — представление; 3.2 — игры и аттракционы.

плана в качестве цели может фигурировать конкретная форма работы, план подготовки и проведения которой разрабатывается (рис. 22).

Каждая из этих позиций может быть при необходимости еще более детализирована, и итогом такой проработки может стать конкретный сценарный план.

В качестве целей могут использоваться также нормы и нормативы, в том числе целевые, о которых шла речь выше.

Во всех этих случаях цели как бы задаются «сверху». В случае же отсутствия нормативно или директивно заданных целей, последние могут быть выведены, получены аналитически в результате осмысления предшествующего опыта (см. Аналитическое планирование) или в результате маркетингового анализа. В последнем случае формулировке целей предшествует дифференциация потребителей (категоризация, сегментация рынка) и характеристика каждой из групп.

Следующим этапом будет формулировка целей как изменения характеристики.

Дифференциация потребителей может быть построена на основе классификации по различным признакам, на основе типологии и на основе простой группировки.

В случае классификации могут быть проведены различные дифференциации потребителей: географические (региональные — по районам, микрорайонам, домам, населен-

ным пунктам, областям, странам и т. п.); поведенческие (активное, пассивное, индифферентное поведение); психологические (по темпераменту, характеру и т. д.); возрастные, образовательные, этнические; по интенсивности потребления и т. д. Такая сегментация может проводиться по самым различным основаниям. Выбор зависит от целей и конкретного товара (услуг). В одном случае это социально-экономические особенности региона, численность и плотность населения. В другом — возраст, образование, пол, семейное положение, уровень достатка, национальность, вероисповедание и конфессиональная принадлежность, профессия и т. д. В третьем — образ и стиль жизни, субкультуры и т. д. Кроме того, классификационная установка соответствует, скорее, теоретическим (социологическим, педагогическим и т. п.) требованиям, но не требованиям практического менеджмента. Так, развивавшийся в методике КПП «дифференцированный подход» к аудитории предполагал ряд социально-демографических классификаций: по роду занятий, по профессии, по возрасту и т. п. Но эти важные для социолога классификации не срабатывали в сфере свободного времени, поскольку предполагалось и в ней относиться к человеку как молодому рабочему, полеводу, животноводу, ИТР и т. д.

Простая классификация является массовидной и безличной «инвентаризацией» потребителей, которые как бы раскладываются по классификационным ячейкам, взятым отдельно и изолированно. В этом плане более плодотворным является применение типологии, отличие которой от классификации состоит в рассмотрении признаков не в отдельности, а в органическом единстве и целостности, выраженной в типе или наборе типов потребителей. Примером такой типологии может служить типология читателей библиотеки. Подобная типология для других учреждений культуры может быть построена в несколько этапов. На первом этапе потребители делятся в зависимости от интенсивности посещения учреждения, например, на потребителей постоянных, эпизодических и случайных. Затем определяется, на какие виды культурной деятельности (массовую, групповую или индивидуальную, информационную или активную творческую, по жанрам и видам искусства и т. п.) ориентируются представители каждой из групп. И наконец, на последнем этапе каждой из полученных

подгрупп дается социально-демографическая характеристика (по полу, возрасту, роду занятий, профессии и т. п.). В результате такой типологии получается как бы «фоторобот» типичных потребителей, и уже из таких описаний легко и просто формулируются цели работы с ними.

В основу аналитики может быть положена и простая группировка потребителей (сегментация рынка).

Каждой из полученных в конечном счете групп или типов может быть дана характеристика, которая должна давать ответы, как минимум, на следующие вопросы:

- В чем главный дискомфорт данных потребителей?
- Каковы их возможности, прежде всего в плане платежеспособности (их самих или социальных сил их поддержки и защиты)?
- На какие виды культурной деятельности они ориентируются?
- Каковы их уровень образования и социально-демографические характеристики?
- Сколько потребителей насчитывает данная группа?

Затем, исходя из характеристики, формулируются цели работы. Пример целевой проработки плана приводится в таблице 11. Цели могут быть «воспитательными» и «коммерческими». В первом случае цели указывают на содержание и формы работы.

Таблица 11

Пример целевой проработки фрагмента плана

<i>Категория, группы</i>	Молодые рабочие
<i>Характеристика</i>	В основном — молодежь, окончившая средние специальные учебные заведения и прошедшая службу в армии. Иногда проявляется неустоявшееся мировоззрение, низкий уровень личной культуры, безответственность. Нередки проблемы адаптации к жизни в мегаполисе
<i>Цели работы</i>	Условия для самообразования, знакомство с культурной жизнью СПб., историческими и трудовыми традициями города и предприятия. Социальная защита и поддержка
<i>Задачи</i>	Учебно-образовательная информация. Участие в городской культурной жизни, традиционных мероприятиях фирмы. Консультирование по правовым, экономическим, социально-психологическим вопросам
<i>Формы работы</i>	Учебно-консультационный пункт. Экскурсии, выставки. Культурные программы. Телефон (служба) доверия. Консультации специалистов. Наставничество. Циклы лекций, бесед

«Коммерческие» цели могут быть определены в результате специфических маркетинговых методов анализа товарной, ценовой и других стратегий, подробно описанных в главе «Маркетинг в сфере культуры».

ПЛАНИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНОГО И ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ (БАЛАНСОВЫЕ МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ)

Важнейшим аспектом обоснования реальности планов и программ является планирование финансового и материального обеспечения их реализации. Для решения этой задачи чаще всего используют балансовый метод планирования, состоящий в приведении в соответствие (баланс) имеющиеся ресурсы и требуемые затраты. В зависимости от природы ресурсов и затрат различают три основных вида балансов: материальный (натуральный), финансовый (стоимостный) и трудовой.

Трудовой баланс в сфере культуры в настоящее время практикуется преимущественно на региональном и федеральном уровне управления — как выявление и планирование степени обеспечения сети учреждений квалифицированными кадрами. Однако по мере расширения нормативной базы в планировании трудозатрат трудовые балансы должны получить распространение и в планировании работы отдельных организаций и программ.

Составление материального (натурального) баланса (табл. 12) практикуется не столь часто, как финансового, однако при планировании достаточно масштабного мероприятия весьма целесообразно составить такой баланс и только затем переходить к стоимостному.

Таблица 12

Пример материального баланса

Имеющиеся ресурсы			Требуемые ресурсы		
№	Наименование	Количество	№	Наименование	Количество
1.	Помещение	1	1.	Помещение	1
2.	Банкетки в зале	5	2.	Банкетки в зале	12
3.	Елочные игрушки	120	3.	Елочные игрушки	170
4.	Оформление зала, фойе (гирлянды, плакаты)	6	3.	Оформление зала, фойе (гирлянды, плакаты)	20
5.	Зеркальные шары	1	5.	Зеркальные шары	3

Продолжение табл. 12

Имеющиеся ресурсы			Требуемые ресурсы		
№	Наименование	Количество	№	Наименование	Количество
6.	Костюмы:		6.	Костюмы:	
	Дед Мороз	1		Дед Мороз	1
	Снегурочка	1		Снегурочка	1
	Новый год	1		Новый год	1
	Иванушка	1		Баба-Яга	1
				Кощей	1
				Конек-Горбунок	1
				Маски	400
		Иванушка	1		
7.	Аппаратура:		7.	Аппаратура:	
	Микрофоны	2		Микрофоны	4
	Усилители	2		Усилители	2
	Гитары	3		Гитары	3
	Ударная установка	1		Ударная установка	1
	Орган	1		Орган	1
8.	Светотехника:		8.	Светотехника:	
	Пистолеты	2		Пистолеты	2
	Цветные прожекторы	4		Цветные прожекторы	4
	То же с вертушкой	1		То же с вертушкой	2
Требуется дополнительно			Источники получения		
№	Наименование	Количество			
1.	Банкетки в зал	7	Займствовать в музыкальной школе		
2.	Елочные игрушки	50	Приобретение		
3.	Оформление (гирлянды, плакаты)	14	Изготовление		
4.	Зеркальные шары	2	Приобретение		
5.	Костюмы	3	Прокат		
6.	Маски	400	Приобретение		
7.	Микрофоны	2	Займствовать в музыкальной школе		
8.	Цветные прожекторы с вертушкой	1	Приобретение		

Таблица 13

Пример стоимостного баланса (сметы доходов и расходов)

Имеющиеся средства и доходы			Требуемые средства (расходы)		
№	Наименование	Сумма (рубли)	№	Наименование	Сумма (рубли)
1.	Входные билеты 400 × 50	20 000	1.	Печатание афиш и пригласительных билетов	13000
2.	Аренда помещения	1500	2.	Елка	1500
3.	Лотерея 150 × 10	1500	3.	Елочные игрушки	2000
4.	Входные билеты в «Ледяную избушку» (выставка-продажа поделок) 120 × 10	1200	4.	Материалы для оформления	1500
			5.	Призы лотереи	850
			6.	Прокат костюмов	1400
			7.	Зеркальные шары	820
			8.	Маски	960
			9.	Прожектор с вертушкой	2700
Всего:		37 700	Всего:		24 730
Превышение расходов над доходами		—	Превышение доходов над расходами		12 970
Баланс:		37 700	Баланс		37 700

Наиболее распространена практика составления стоимостного (финансового) баланса или сметы доходов и расходов (табл. 4). В случае расхождения двух частей баланса производят его корректировку: либо сокращают объем расходов, либо планируют необходимые дополнительные поступления в доходную часть, чтобы покрыть нехватку средств.

При расчете дохода от реализации входных билетов в плановую смету не стоит закладывать полный аншлаг. Обычно в смету закладывают от 40% до 60% аншлага. Во-первых, это подстраховывает от возможных накладок (мало ли, например, погода испортится). Во вторых, — тем радостнее будет видеть полный аншлаг и пополнение бюджета!

Расходную часть сметы целесообразно группировать по разделам:

- Фонд оплаты труда, включая фонд заработной платы и начисления на него;

- Услуги сторонних организаций (аренда, типографские и издательские услуги, услуги транспортных организаций, общепита и т. д.);
- Прямые расходы (приобретение канцелярских товаров, призов, цветов, продуктов питания и т. д.);
- Накладные расходы (затраты на связь, командировки и т. п.).
- Непредвиденные расходы — страховочную сумму, которая может составлять до 10–12% суммы предыдущих расходов.

Полезно включить в расходную часть сметы и так называемый «фонд развития» — средства, необходимые на дальнейшее развитие организации, коллектива. Эта сумма также желательно не должна превышать 10–15%.

При определении затрат на оплату труда (фонд заработной платы) в них надо не забыть включить подоходный и единый социальный налоги.

Стоимостные балансы необходимы также при определении издержек (совокупных затрат) и ценообразовании. Только на основе такого баланса может быть составлена калькуляция — смета затрат на единицу продукции (услуги). Разновидностью финансового баланса является бухгалтерский баланс, однако его рассмотрение относится к предмету бухгалтерского учета и выходит за рамки данного пособия.

ПЛАНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ (МАТРИЧНЫЙ И СЕТЕВОЙ ПЛАН)

Для планирования организационного обеспечения, координации деятельности соисполнителей и партнеров также могут использоваться специальные методики и технологии.

Матричный план заключается в построении таблицы (матрицы), в которой соотносятся перечень необходимых

Таблица 14

Примерная форма матричного плана

Этапы, виды работ	Исполнители, подразделения							

работ и круг должностных лиц и подразделений, которые обеспечивают их выполнение (табл. 14).

В клеточках (перекрестиях) таблицы указывается, что конкретно должны делать конкретные исполнители и подразделения на соответствующем этапе реализации программы.

Еще более технологически выстроена и эффективна технология сетевого планирования, состоящего в упорядочении необходимых работ в зависимости от их последовательности и длительности.

Сетевой план разрабатывается в три этапа:

1 этап: составление полного перечня работ. На этом этапе вся планируемая работа расчленяется на операции, из которых она складывается, и составляется полный перечень этих операций с указанием их длительности (в рабочих днях, часах или месяцах — в зависимости от характера плана). От обычного плана-перечня мероприятий такой перечень отличается только тем, что вместо даты, к которой та или иная операция должна быть исполнена, указывается именно рабочее время, необходимое для ее выполнения.

Из этого следует, что точности сетевого планирования во многом способствует наличие норм времени на проведение конкретных операций. При отсутствии норм необходимое время может определяться исходя из имеющихся возможностей и предшествующего опыта. Удобно также определять необходимое время по эмпирическим формулам типа:

$$T = \frac{3T_{\min} + 2T_{\max}}{5} \text{ или } T = \frac{T_{\min} + 4T_{\text{норм}} + T_{\max}}{6},$$

где T — ожидаемое время по графику, T_{\min} — минимально допустимое время для выполнения работы, T_{\max} — максимально допустимое время, $T_{\text{норм}}$ — нормально допустимое время.

Нумерация работ в перечне практически никакой роли не играет. Главное на этом этапе — не пропустить ни одной из необходимых операций (см. табл. 15). Характер и масштаб членения планируемой работы на операции полностью зависят от кадровых возможностей, масштабов планируемой работы, накопленного опыта.

2 этап: упорядочение работ в зависимости от их последовательности (вычерчивание сетевого графика). Сетевой

Таблица 15

Пример перечня операций для сетевого плана

№	Наименование работы (операции)	Время (дни)	Ответственный
1	Организационное совещание	1	
2	Написание сценария	7	
3	Репетиции отдельных номеров	14	
4	Монтировочные репетиции	3	
5	Генеральная репетиция	1	
6	Подготовка оформления	10	
7	Подготовка реквизита и костюмов	7	
8	Изготовление эскизов, афиш и пригласительных билетов	4	
9	Оформление залов, фойе и т. д.	2	
10	Изготовление афиш и пригласительных билетов	6	
11	Распространение пригласительных билетов	5	
12	Реклама (СМИ)	7	
13	Обеспечение охраны порядка (договор)	1	
14	Обеспечение пожарной безопасности	2	
15	Обеспечение питания (договор)	1	
16	Проведение бала-карнавала	1	
17	Уборка помещений	1	
18	Итоговое совещание (разбор)	1	

график представляет собой графическое изображение упорядочения запланированных в перечне операций — структуру, состоящую из кружков с цифрами и соединяющих их стрелок. Сетевой график может вычерчиваться по двум методикам. Согласно первой, кружки с цифрами соответствуют работам по перечню, а стрелки — их последовательности. Согласно второй — наоборот: работам соответствуют стрелки, а кружки с цифрами — их последовательности. У каждой из методик имеются свои достоинства, в данной работе описывается первая методика.

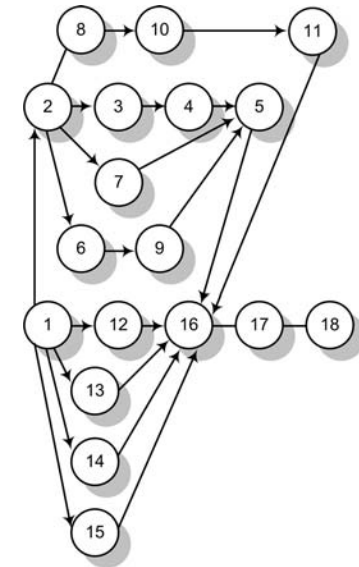
Сетевой график вычерчивается по нескольким простым и наглядным правилам:

- на графике должна быть исходная работа (кружок, из которого могут выходить стрелки, но не входит ни одна);
- на графике должна быть итоговая работа (кружок, в который входят стрелки, но не выходит ни одна);
- на графике не должно быть «тупиков» (работ, никак не связанных с итоговой);
- на графике не должно быть «хвостов» (работ, не связанных с исходной работой);
- на графике не должно быть «петель» (ситуаций, когда, выйдя из одной работы, можно было бы опять прийти к ней).

Графики можно строить по частям (режиссерская часть, музыкальная часть, материально-техническое обеспечение и т. д.), а затем объединять («сшивать») их в одну структуру (рис. 23).

3 этап: упорядочение работ в зависимости от их длительности (вычерчивание сетевого графика в календаре) и является, собственно, построением сетевого плана. Этот этап начинается с определения так называемого «критического пути» — наиболее длительной цепочки работ. Определение «критического пути» — центральный момент построения сетевого плана, так как при этом определяется то минимальное количество рабочего времени, которое необходимо для реализации всей программы. Так, в нашем примере «критическим путем» является последовательность операций 1–2–3–4–5–16–17–18, и она составляет 29 дней.

После этого можно вычерчивать план в календаре именно на 29 дней, проставляя в нем даты рабочих дней (т. е. за вычетом выходных и прочих дней, когда по каким-то причинам будет невозможно заниматься данной программой). Даты в календаре могут проставляться слева направо (если

Рис. 23
Пример сетевого графика

известна дата начала работ, а дата окончания «открыта» — в этом случае построение плана дает знание итоговой даты) и справа налево (когда известна дата выполнения итоговых работ — в этом случае становится известно, когда надо приступить к подготовке).

Построение плана в календаре по второй методике довольно просто: стрелки (работы) протягиваются на то количество дат, какое соответствует длительности соответствующих работ по перечню. В первой методике, где работам соответствуют кружки, последние как бы растягиваются на соответствующее количество дней, а цепочки работ превращаются в «ленты», нарезаемые по длине на это количество дней (рис. 24).

Д а т ы р а б о ч и х д н е й																																					
Н о я б р ь														Д е к а б р ь																							
19	22	23	24	25	26	29	30	1	2	3	4	6	7	8	9	10	13	14	15	16	17	20	21	22	23	24	25	26	27								
1	2		3			4		5	16	17	18	6		9		7			8		10		11			12			13			14			15		

Рис. 24
Пример окончательного сетевого плана

Выявление «критического пути» чрезвычайно важно. Во-первых, это дает знание о временном минимуме, необходимом для подготовки и проведения мероприятия. Во-вторых, определяет те участки работы, которые требуют неукоснительного соблюдения сроков, чтобы не сорвать режим всей программы. Резерв времени на самом «критическом пути» равен нулю, тогда как на любом другом пути он больше нуля и, тем самым, в-третьих, на них выявляются резервы времени. Подобный график позволяет менеджеру более рационально распределять работников по участкам, учитывая имеющиеся резервы времени. Так, в нашем примере для осуществления работ 12, 13, 14, 15 резерв времени колеблется от 19 до 25 дней для каждой из них, для работы 7 он составляет 10 дней (17 дней против необходимых 7) и т. д. Поэтому сетевой план являет-

ся незаменимым средством координации усилий различных соисполнителей (работников или организаций), особенно при планировании и подготовке масштабных акций и программ. Более того, сетевой план, будучи наглядным изображением последовательности планируемых операций, дает возможность организации контроля за выполнением работ по этапам, а в случае необходимости — и обоснованного изменения сроков.

Использование современных компьютерных технологий позволяет объединить в одном формате организационные и финансовые планирование, смету и сетевой план. Отличные возможности в этом плане дает программа Project.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ И АККУМУЛИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВ ИЗ РАЗЛИЧНЫХ ИСТОЧНИКОВ (ФАНДРЕЙЗИНГ)

Упомянутая проблема «сшивания» бюджетных денег со средствами из других источников применительно к сфере представляет особо выраженный интерес в плане технологии ее решения.

Речь идет о технологии фандрейзинга (fund-raising, FR) — привлечения и аккумуляции средств из различных источников. По своей сути фандрейзинг мало чем отличается от поиска инвесторов. Отличия заключаются в том, что инвесторы обычно ищут «всерьез и надолго», для создания основных фондов, и отдача от инвестиций предполагается спустя довольно длительное время, тогда как фандрейзинг связан обычно с поиском оборотных средств на реализацию проектов и программ, не на создание основных фондов, а на деятельность. В этом плане очевидно, что фандрейзинг — технология, чрезвычайно свойственная сфере культуры, как и социально-культурной сфере в целом.

4.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАНДРЕЙЗИНГА

Использование понятия «фандрейзинг» в отечественной науке и практике началось с переходом России на рыночные условия. Термин «фандрейзинг» был заимствован из США, где он используется уже многие десятилетия преимущественно в области привлечения финансирования в так на-

зываемый третий сектор. Третий сектор США, развивающийся с конца XIX — начала XX вв. и функционирующий наряду с частным и государственным сектором, объединяет некоммерческие негосударственные организации, для которых основной целью деятельности является не получение прибыли, а решение различных социальных задач, игнорируемых частным и государственным сектором.

Активное развитие фандрейзинга во второй половине XX в. связано с возрастанием роли третьего сектора в США. В 1997 г. некоммерческий сектор США объединял около 2,1 млн. организаций по сравнению с 309 тыс. в 1967 г. О масштабе третьего сектора свидетельствует и уровень занятых в некоммерческих организациях. Исследование структуры занятости в США показало, что в 1977 г. удельный вес некоммерческого сектора в общей численности занятых в экономике достиг 3,4%, причем абсолютное число работающих в неприбыльных организациях составило 6,3 млн. человек. Об усиливающейся роли некоммерческого сектора в экономике США дает представление анализ его доли в национальном доходе страны. В 1980 г. на долю третьего сектора приходилось около 3,8% национального дохода, что в 1,5 раза выше уровня 1965 г.

Новый толчок развития фандрейзинг получил в США в 1980-е гг. во времена правления Р. Рейгана, когда коммерческая сфера переживала финансовый кризис в связи с сокращением бюджетного финансирования на социально-культурные цели⁵. Несмотря на то, что некоммерческий сектор США во все времена в большей степени ориентировался на привлеченные и собственные источники финансирования, чем на финансирование со стороны государства, тем не менее, сокращение прямого и косвенного государственного финансирования стало причиной финансового кризиса третьего сектора.

Фандрейзинг с 1980-х гг. стал ориентироваться на активную диверсификацию источников финансирования со стороны физических и юридических лиц, государственных и местных властей, а также разработку новых форм привлеченного финансирования некоммерческих организаций. Помимо традиционных пожертвований, грантов,

⁵ Аналогичная ситуация имела место в Великобритании в 1980-е гг. в связи с сокращением государственного финансирования социальной сферы во времена правления М. Тетчер.

благотворительных, спонсорских и членских взносов появились такие новые формы как не облагаемые налогом муниципальные облигации и резервные взносы.

Множественность и разнообразие привлеченных источников финансирования некоммерческих организаций привели к необходимости планирования и контроля над процессом привлечения средств, а также к введению такого понятия как *фандрейзинговая кампания (FR-кампания)*.

Фандрейзинговая кампания — комплекс управленческих мероприятий по планированию, организации, проведению и контролю процесса привлечения средств в некоммерческую организацию.

Проведение долгосрочных и крупномасштабных фандрейзинговых кампаний создало спрос на новых специалистов — фандрейзеров, предоставляющих услуги в области привлечения средств.

Задачами фандрейзера являются анализ рынка доноров, определение совместных интересов доноров и некоммерческой организации, разработка системы привилегий для доноров, методов привлечения средств, непосредственная организация фандрейзинговой кампании.

С 1980-х гг. фандрейзинг окончательно оформился в самостоятельную управленческую дисциплину.

В настоящее время в США проблемам развития фандрейзинга также уделяется повышенное внимание. Несмотря на выход из кризиса 1980-х гг., некоммерческий сектор в США с середины 1990-х гг. вновь столкнулся с серьезными финансовыми проблемами. По словам политолога Р. Патнэма, «многие некоммерческие организации внезапно испытали существенную потерю своих клиентов». В результате, резкое снижение объемов поступлений со стороны частных лиц привело к значительному финансовому дефициту бюджетов некоммерческих организаций.

Лестер Саламон, директор Института Джона Хопкинса в США, также указывает на финансовые проблемы как причины кризиса американского третьего сектора. С одной стороны, они связаны с сокращением государственной поддержки. Объем федерального финансирования, выделяемый на социальные нужды, уменьшился за период с 1995 по 2002 г. в среднем на 26%, что в абсолютном выражении составило около 263 миллиардов долларов.

С другой стороны, финансовые проблемы некоммерческого сектора тесно связаны с сокращением темпов роста частных пожертвований. С начала 1990-х гг. наблюдается устойчивая тенденция снижения темпов роста пожертвований со стороны населения и коммерческого сектора. Если в 1980-е гг. ежегодное увеличение частного финансирования некоммерческого сектора варьировалось в пределах 3–4%, то в настоящее время оно составляет менее 1%. Таким образом, снижение темпов роста частных пожертвований не в состоянии компенсировать сокращение государственного финансирования на социальные нужды.

Падение темпов роста частных пожертвований связано не только со снижением объемов частных пожертвований, но и с сокращением числа участников благотворительной деятельности. Так, согласно опросам населения в Лос-Анджелесе, проведенным Калифорния Комьюнити Фаундейшн в 1998 и 1999 гг., число благотворителей среди населения сократилось с 75% в 1998 г. до 65% в 1999 г. Кроме того, исследование возрастной структуры благотворителей показало, что их большую часть составляют представители старших поколений, тогда как среди молодежи проявление благотворительности практически отсутствует. Так, в 1999 г. более 60% благотворителей составили лица старше 45-ти лет, а среди населения в возрасте от 18 до 24 лет насчитывалось менее 3% благотворителей.

В настоящее время развитие фандрейзинга в США связывается с активным стимулированием роста частных пожертвований со стороны федеральных властей и властей штатов, прежде всего, с помощью расширения налоговых льгот для доноров. Государство, таким образом, сможет компенсировать сокращение бюджетного финансирования на социальную сферу ростом финансирования некоммерческих организаций непосредственно со стороны физических и юридических лиц.

В России термин «фандрейзинг» стал активно использоваться с начала 1990-х гг. преимущественно государственными некоммерческими организациями для покрытия дефицита финансовых средств. Причины дефицита были аналогичны причинам 1980-х гг. в США — сокращение государственного финансирования на социальную сферу. Несмотря на то, что фандрейзинг в США преимущественно

ориентирован на поддержку негосударственных некоммерческих организаций, в России, где третий сектор находится только в процессе становления, фандрейзинг нашел новые сферы применения.

В связи с тем, что в России к некоммерческим организациям, согласно ГК РФ, относятся как государственные, так и негосударственные организации, то некоммерческая сфера России не соответствует классическому третьему сектору. По данным Госкомстата РФ, 51% некоммерческих организаций, общая численность которых достигла на 1 января 2002 г. 589228, функционируют в форме государственных и муниципальных учреждений. Преобладание государственных организаций в некоммерческой сфере России привело к тому, что фандрейзинг в 1990-е гг. использовался для диверсификации структуры финансирования отечественных государственных некоммерческих организаций и создания альтернативы бюджетным источникам финансирования.

Однако в настоящее время фандрейзинг в России все более широко применяется и негосударственными некоммерческими организациями, которые активно формируют независимый третий сектор.

В России можно встретить различные транскрипции англоязычного термина — фандрейзинг, фандрайзинг.

На наш взгляд, фандрейзинг (fund raising) является более точным переводом англоязычного термина, означающего собирание, «добывание» денежных средств, тогда как фандрайзинг (fund rising) дословно означает не привлечение, а рост фондов, который может быть обусловлен иными факторами, например, ростом доходов от некоммерческой и предпринимательской деятельности.

Каждая фандрейзинговая кампания имеет строго определенные задачи, в соответствии с которыми выделяются два основных вида фандрейзинга.

Первый вид фандрейзинга. Если задачи фандрейзинга сводятся к поступлению конкретных средств под реализацию проектов, то данный вид фандрейзинга можно назвать проектным. Проектный фандрейзинг является наиболее удобной формой привлечения средств, как для самой организации культуры, так и для финансирующей стороны. Это объясняется наличием четко определенных целей использования средств, возможностью привлечения значи-

тельных финансовых источников при низких расходах на фандрейзинг, а также получением коммерческих выгод от финансирования проекта.

Второй вид фандрейзинга. В случае направления привлеченных средств на покрытие текущих расходов можно считать такой вид фандрейзинга оперативным. Оперативный фандрейзинг является наименее эффективной формой привлечения средств в организацию культуры, так как поступающие средства не имеют целевого назначения и аккумулируются в ее текущем бюджете. Они могут идти на выплату заработной платы, покрытие коммунальных и материальных расходов, вследствие чего снижается заинтересованность вкладчиков в подобном финансировании. Чаще всего оперативный фандрейзинг применяется организациями культуры, находящимися в критическом финансовом положении. В этой ситуации они в силу своей общественной значимости могут привлечь от государства и частных лиц средства на погашение своих долгов.

В качестве примера можно привести опыт Метрополитен-музея. В 1998 г. в связи с резким сокращением бюджетного финансирования у музея образовались долги по уплате коммунальных расходов и заработной плате на общую сумму 7,8 млн долларов, что заставило музей обратиться к оперативному фандрейзингу, с помощью которого были собраны средства на покрытие текущих расходов.

Таблица 16

Этапы проведения фандрейзинга в музеях

Этапы фандрейзинга	Составляющие этапа
1. Планирование	Разработка содержательной программы привлечения средств. Определение расходов организации культуры на предстоящий период. Выбор видов фандрейзинга
2. Реализация	Выбор методов проведения фандрейзинга. Установление ответственности за проведение фандрейзинга. Выделение средств на реализацию фандрейзинга.
3. Контроль	Осуществление контроля за ходом реализации фандрейзинга. Корректировка планов с учетом произошедших изменений
4. Анализ	Определение эффективности этапа планирования. Анализ эффективности этапа реализации. Оценка эффективности конечных результатов

Анализ фандрейзинга в государственных учреждениях культуры Москвы и Санкт-Петербурга за 2001–2002 гг. показал, что учреждения культуры активно разрабатывают фандрейзинговые программы для привлечения внебюджетного финансирования. Так, в Эрмитаже, Третьяковской галерее, Большом драматическом театре им. Товстоногова, Большом и Мариинском театрах четко прослеживается тенденция роста привлеченных источников финансирования за счет фандрейзинга.

Фандрейтинг данных учреждений культуры ориентирован в большей степени на привлечение иностранных ресурсов как наиболее стабильного источника финансирования в российских условиях. Привлечение средств из зарубежных источников происходит через представительства и благотворительные организации, действующие от имени учреждения культуры за рубежом. Открытие иностранных представительств преследует цели не только привлечения инвестиций в учреждение культуры, но и расширения его деятельности за рубежом. В задачи таких представительств входят организация культурно-просветительских мероприятий, разработка системы членства и т. д. Так, новой политикой Государственного Эрмитажа стало открытие в 2000–2001 гг. представительств музея в Амстердаме и Лондоне.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ

Одна из важнейших особенностей фандрейзинга российских учреждений культуры состоит в организации самостоятельных подразделений — благотворительных обществ и фондов. Целью данных благотворительных структур является привлечение средств не в бюджет учреждения культуры, а в специально созданные самостоятельные организации, что обеспечивает целый ряд преимуществ.

Преимуществами открытия при учреждении культуры благотворительного фонда или общественной организации являются следующие аспекты.

Во-первых, благотворительный фонд и общественная организация имеют большую свободу в выборе направлений уставной деятельности, чем учреждение культуры. Они могут более широко осуществлять предпринимательскую деятельность, а именно: производить товары и услу-

ги, приобретать и реализовывать ценные бумаги, имущественные и неимущественные права, учреждать и участвовать в хозяйственных обществах и др.

Во-вторых, благотворительный фонд и общественная организация самостоятельно распоряжаются своим имуществом в отличие от учреждения, которое владеет имуществом на правах оперативного управления. Имущественная независимость создает дополнительные предпосылки для эффективного управления фондом и общественной организацией.

В-третьих, фонд и общественная организация отличаются большим доверием со стороны физических и юридических лиц, так как последние имеют более широкие возможности контроля над движением финансовых средств. Это, в частности, следует из того, что в обязанности фонда и общественной организации входит ежегодная публикация отчетов об использовании своего имущества, что позволяет заинтересованным лицам отслеживать направления расходования средств. Учреждения культуры не имеют таких обязательств, поэтому их годовые отчеты либо вовсе не публикуются, либо публикуются не ежегодно. Таким образом, учреждения культуры отличаются более закрытым характером информации, что не всегда устраивает лиц, финансирующих организации культуры.

Одним из самых значительных преимуществ открытия при учреждениях культуры благотворительных фондов и общественных организаций является их независимость в вопросах планирования расходов и привлечения внебюджетных средств. Особую актуальность данное преимущество приобрело в связи с принятием Бюджетного кодекса Российской Федерации (БК РФ), вступившего в силу с 1 января 2000 г. Согласно ст. 42 БК РФ, собственные доходы государственных учреждений культуры рассматриваются как доходы соответствующих бюджетов и учитываются при распределении бюджетного финансирования. В результате, это приводит к тому, что государственное финансирование выделяется учреждениям культуры исходя из имеющихся у них внебюджетных средств. Это, в свою очередь, заставляет учреждения культуры привлекать внебюджетное финансирование в юридически независимые структуры, такие как благотворительные фонды и общественные организации.

Наряду с преимуществами создания благотворительных организаций при учреждениях культуры можно выделить и ряд *недостатков*.

Прежде всего, благотворительный фонд и общественная организация отвечают по собственным обязательствам всем своим имуществом в отличие от учреждения культуры. Последнее отвечает по обязательствам только в пределах имеющихся у него денежных средств, а оставшаяся ответственность возлагается на учредителя. Следовательно, фонд и общественная организация являются более рисковыми структурами, чем учреждение, что может останавливать учреждения культуры открывать подобные организации.

Кроме того, создание благотворительного фонда или общественной организации сопряжено с усложнением процессов управления, снижением оперативности вовлечения средств в финансирование программ учреждения культуры, а также дополнительными административными расходами. Усложнение организационных процессов связано с появлением новых органов управления фондом и общественной организацией: в первом случае — попечительского совета, правления фонда и исполнительной дирекцией во главе с президентом, а во втором случае — консультационного совета во главе с управляющим. Любое расходование средств фонда и общественной организации требует процедуры согласования решений со стороны учреждения культуры и данных структур.

Благотворительный фонд и общественная организация являются разными организационно-правовыми формами благотворительных организаций и имеют существенные отличия.

Во-первых, основное отличие состоит в том, что общественная организация основана на членстве, а фонд — на добровольных имущественных взносах. В качестве членом общественной организации могут выступать физические лица и юридические лица — только общественные объединения, тогда как в роли вкладчиков фонда — физические и все юридические лица. Необходимо обратить особое внимание на то, что законодательство других стран, например США, допускает в общественных организациях членство любых юридических лиц. В российских условиях это противоречит закону РФ «Об общественных объеди-

нениях» 1995 г., из которого, согласно ст. 1, следует, что членами общественных организаций могут быть юридические лица — только общественные объединения.

Во-вторых, членство в общественной организации, как правило, возобновляется каждый год, хотя могут быть предусмотрены категории членства на несколько лет и пожизненно. Поступления в фонд в большинстве случаев носят разовый характер и предназначаются строго для осуществления конкретных целевых программ и проектов.

В-третьих, размеры членских взносов общественной организации четко определены в денежном выражении и дифференцированы в зависимости от категорий членства. Фонд не ограничивает размер и характер вложений (материальные, денежные и иные взносы), но в основном занимается привлечением крупных денежных средств под реализацию целевых программ.

В-четвертых, в ответ на членские взносы общественная организация предоставляет членам стандартные некоммерческие привилегии, такие как право участия в специальных мероприятиях, возможности бесплатного посещения учреждения культуры, информация о новостях организации и др. Фонд предлагает в ответ на финансовый вклад различные коммерческие услуги, например, право называться спонсором или благотворителем учреждения культуры, состоять в его рекламных сообщениях и списках и др.

Ряд авторов (Абросимова Е. А. и др.) в качестве одного из отличий благотворительной общественной организации от фонда выделяют то, что «если членство в благотворительной общественной организации носит фиксированный характер, т. е. количество членов точно определено, то число граждан и организаций, принимающих участие в деятельности благотворительного фонда нигде не фиксируется». Однако данное отличие характерно не для всех общественных организаций и фондов, функционирующих в сфере культуры, в частности, для благотворительных организаций, созданных при учреждениях культуры. Здесь число членов и вкладчиков, как правило, не ограничивается.

В зарубежной благотворительной практике можно выделить еще одно отличие, не характерное для российского опыта. Членские взносы в общественных организациях не

являются целевыми, как вклады в благотворительные фонды. Другими словами, члены не определяют направления расходования своих взносов в отличие от вкладчиков благотворительных фондов.

Рассмотренные особенности функционирования благотворительной общественной организации и фонда свидетельствуют об их принципиальных отличиях, которые важно учитывать при выборе организационно-правовой формы деятельности благотворительной организации в сфере культуры.

Различные формы существования благотворительных организаций при учреждениях культуры позволяют выделить шесть моделей функционирования благотворительных организаций при учреждениях культуры.

1. Простая внутренняя модель. Особенностями внутренней модели является то, что общественная организация или фонд не являются самостоятельными юридическими лицами, а представляют структурные подразделения учреждения культуры. Согласно Закону РФ «Об общественных объединениях», общественная организация и фонд вправе не регистрироваться в органах юстиции и, следовательно, не приобретать прав юридического лица. Использование внутренней модели рекомендуется на начальном этапе фандрейзинга, а также при его небольших масштабах.

Интересно отметить, что впервые внутренняя модель появилась в России еще до принятия закона «Об общественных объединениях» и была связана с Павловским музеем. При музее в 1980-е гг. действовало благотворительное общество под названием «Друзья Павловска». Однако общество представляло собой не постоянное внутреннее подразделение музея, а некую временную структуру, созданную исключительно для реализации проекта реконструкции дворцового ансамбля. По масштабам деятельности Павловское общество ничуть не уступало, а в ряде случаев и превосходило современные организации. Среди Друзей Дворца насчитывалось более двухсот пятидесяти иностранных членов.

На сегодняшний день в России примерами внутренней модели являются Клубы Друзей Русского Музея, Третьяковской Галереи, Московского Художественного Академического Театра (МХАТа), а за рубежом — Общество Друзей Метрополитен Музея, Британского Музея и др.

Модели благотворительных организаций при учреждениях культуры

№	Модели	Характеристики
1.	Простая внутренняя модель	Общественное объединение не является самостоятельным юридическим лицом, а представляет структурное подразделение учреждения культуры. Рекомендуется на начальном этапе организации ФР и при его небольших масштабах (Клубы Друзей Русского Музея, Третьяковской Галереи, Московского Художественного Академического Театра (МХАТа))
2.	Сложная внутренняя модель	Несколько общественных объединений действуют в рамках структурных подразделений одного учреждения культуры. Рекомендуется для расширения ФР при его небольших масштабах (Клубы Государственного Эрмитажа, Лига Друзей Свердловской Филармонии)
3.	Простая внешняя модель	Благотворительный фонд или общественная организация действуют как самостоятельные юридические лица и рассматривают уставной целью поддержку конкретного учреждения культуры (их задачи: сбор финансовых средств, организация мероприятий). Позволяет усовершенствовать ФР при реализации крупных проектов (Фонд Развития Большого Театра, Благотворительный Фонд Большого Драматического Театра им. Г. А. Товстоногова в Санкт-Петербурге)
4.	Сложная внешняя модель	Разветвленная сеть благотворительных фондов и общественных организаций при учреждении культуры (иногда с выделением координационного центра). Позволяет усовершенствовать ФР при достаточно больших масштабах привлечения финансовых средств (сеть зарубежных Обществ Друзей Мариинского Театра, Государственного Эрмитажа)
5.	Автономная модель	Благотворительный фонд или общественная организация функционируют автономно от какого-либо учреждения культуры, но при этом оказывают финансовую поддержку ограниченному числу учреждений культуры. Фонд самостоятелен в принятии управленческих решений, но вынужден принимать во внимание замечания представителей финансируемых им учреждений культуры, входящих в исполнительную дирекцию Фонда. Позволяет усовершенствовать ФР сразу нескольких учреждений культуры, которые имеют тесные партнерские отношения (Международный Благотворительный Строгановский Фонд)
6.	Независимая модель	Фонд или общественная организация, как самостоятельные юридические лица, оказывают поддержку неограниченному числу учреждений культуры, отвечающих установленным требованиям, и являются полностью независимыми в принятии управленческих решений. Рекомендуется применять с целью реализации регулярных крупных проектов, в которых задействовано большое число участников (Благотворительный Фонд «Симфонический оркестр»)

Таблица 18

**Индивидуальное членство
Общества Друзей Третьяковской Галереи**

Уровень	Сумма взноса в год, в амер. долл.	Привилегии
1. Начальный	от 100 до 249	<input type="checkbox"/> Бесплатный неограниченный вход в музей для члена Общества в течении одного года; <input type="checkbox"/> Уведомление об открытии выставок.
2. Бронзовый	от 250 до 499	<input type="checkbox"/> Бесплатный неограниченный вход в музей для члена Общества с одним гостем в течении одного года; <input type="checkbox"/> Уведомление об открытии выставок; <input type="checkbox"/> Приглашения на одно лицо на некоторые музейные мероприятия (вечера, концерты).
3. Серебряный	от 500 до 999	<input type="checkbox"/> Бесплатный неограниченный вход в музей и бесплатное посещение вернисажей для члена Общества с одним гостем в течении одного года; <input type="checkbox"/> Уведомление об открытии выставок; <input type="checkbox"/> Приглашения на два лица на некоторые музейные мероприятия (вечера, концерты).
4. Золотой	от 1000 до 1999	<input type="checkbox"/> Бесплатный неограниченный вход в музей и бесплатное посещение вернисажей для члена Общества с двумя гостями в течении одного года; <input type="checkbox"/> Уведомление об открытии выставок; <input type="checkbox"/> Приглашения на два лица на музейные мероприятия (вечера, концерты). <input type="checkbox"/> Приглашения на два лица на специальные мероприятия, организуемые только для членов Общества друзей (экскурсии в реставрационные мастерские Галереи, депозитарий, клубные мероприятия, концерты, встречи); <input type="checkbox"/> Возможность внеочередного заказа одной бесплатной экскурсии; <input type="checkbox"/> Приглашение на ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей; <input type="checkbox"/> Размещение в течении года имени члена в списке членов Общества друзей при входе в основную экспозицию.
5. Платиновый	от 2000 до 4999	<input type="checkbox"/> Бесплатный неограниченный вход в музей и бесплатное посещение вернисажей для члена Общества с двумя гостями в течении одного года;

Продолжение табл. 18

Уровень	Сумма взноса в год, в амер. долл.	Привилегии
5. Платиновый	от 2000 до 4999	<input type="checkbox"/> Уведомление об открытии выставок; <input type="checkbox"/> Приглашения на два лица на музейные мероприятия (вечера, концерты). <input type="checkbox"/> Приглашения на два лица на специальные мероприятия, организуемые только для членов Общества друзей (экскурсии в реставрационные мастерские Галереи, депозитарий, клубные мероприятия, концерты, встречи); <input type="checkbox"/> Возможность внеочередного заказа двух бесплатных экскурсий; <input type="checkbox"/> Приглашение на ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей; <input type="checkbox"/> Размещение в течении года имени члена в списке членов Общества друзей при входе в основную экспозицию; <input type="checkbox"/> Внесение имени члена в Почетную Книгу Друзей Третьяковской галереи
6. Бриллиантовый уровень	от 5000 и выше	<input type="checkbox"/> Бесплатный неограниченный вход в музей и бесплатное посещение вернисажей для члена Общества с тремя гостями в течении одного года; <input type="checkbox"/> Уведомление об открытии выставок; <input type="checkbox"/> Приглашения на три лица на музейные мероприятия (вечера, концерты). <input type="checkbox"/> Приглашения на три лица на специальные мероприятия, организуемые только для членов Общества друзей (экскурсии в реставрационные мастерские Галереи, депозитарий, клубные мероприятия, концерты, встречи); <input type="checkbox"/> Возможность внеочередного заказа двух бесплатных экскурсий; <input type="checkbox"/> Приглашение на ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей; <input type="checkbox"/> Размещение в течении года имени члена в списке членов Общества друзей при входе в основную экспозицию; <input type="checkbox"/> Внесение имени члена в Почетную Книгу Друзей Третьяковской галереи; <input type="checkbox"/> Право проведения мероприятия (приема) на территории Галереи (по согласованию с дирекцией Галереи).

В большинстве случаев Общества Друзей существуют как внутренние подразделения отделов развития. Так, в Государственной Третьяковской Галерее Общество Друзей является с 1995 г. структурной единицей отдела развития.

Целью Общества Друзей Галереи является «всемерное содействие деятельности Государственной Третьяковской Галереи в выполнении ее основных задач по хранению, собиранию и экспонированию произведений отечественного изобразительного искусства, научно-исследовательской и просветительской деятельности в области культуры и искусства».

В Обществе Друзей Галереи разработано индивидуальное и корпоративное членство, каждое из которых насчитывает до шести уровней (начальный, серебряный, бронзовый, золотой, платиновый, бриллиантовый) в зависимости от суммы взноса.

Начальный уровень индивидуальной системы членства требует внесения годового взноса от 100 до 249 амер. долл. Это дает право бесплатного неограниченного посещения Галереи в течении года, уведомление о проходящих выставках в музее. Более высокие уровни индивидуальной системы членства, требующие внесения годовых взносов до 5000 амер. долл. и выше, предоставляют такие дополнительные привилегии, как проведение собственных мероприятий на территории Галереи, размещение имени члена в Почетной Книге Друзей Третьяковской Галереи и в списке членов Друзей при входе в основную экспозицию.

Для юридических лиц минимальный членский взнос Общество Друзей галереи составляет 2000 амер. долл. и дает право руководителю компании, а также двум ее сотрудникам бесплатно в течении года посещать музей, вернисажи выставок, иные мероприятия Галереи (встречи, концерты) и ежегодный торжественный прием для членов Общества Друзей. Кроме того, компания может заказать одну бесплатную экскурсию для своих сотрудников и членов их семей. Название компании при этом помещается в течении года в список членов Общества друзей при входе в основную экспозицию.

Самый высокий бриллиантовый уровень корпоративного членства с ежегодными взносами от 50 тыс амер. долл. дает такие эксклюзивные права, как, например, право проведения корпоративных мероприятий (конференций,

**Корпоративное членство
Общества Друзей Третьяковской Галереи**

Уровень	Сумма взноса в год, в амер. долл.	Привилегии
1. Бронзовый	от 2000 до 4999	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Бесплатный неограниченный вход в музей для руководителя компании с одним гостем в течении одного года; <input type="checkbox"/> Бесплатный неограниченный вход в музей для двух сотрудников компании в течении одного года; <input type="checkbox"/> Уведомление об открытии выставок; <input type="checkbox"/> Возможность внеочередного заказа одной бесплатной экскурсии для сотрудников компании и членов их семей; <input type="checkbox"/> Два приглашения на два лица на вернисажи выставок и другие музейные мероприятия (вечера, концерты и т. д.); <input type="checkbox"/> Приглашение руководителей компании на ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей; <input type="checkbox"/> Размещение в течении года названия компании в списке членов Общества друзей при входе в основную экспозицию.
2. Серебряный	от 5000 до 9999	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Бесплатный неограниченный вход в музей и бесплатное посещение вернисажей для двух руководителей компании с одним гостем в течении одного года; <input type="checkbox"/> Бесплатный неограниченный вход в музей для четырех сотрудников компании в течении одного года; <input type="checkbox"/> Уведомление об открытии выставок; <input type="checkbox"/> Возможность внеочередного заказа двух бесплатных экскурсий для сотрудников компании и членов их семей; <input type="checkbox"/> Два приглашения на два лица на вернисажи выставок и другие музейные мероприятия (вечера, концерты и т. д.); <input type="checkbox"/> Право проведения одного приема (конференции, презентации) на территории Галереи по льготным расценкам; <input type="checkbox"/> Приглашение руководителей компании на ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей; <input type="checkbox"/> Приглашение руководителей компании на специальные мероприятия, проводимые только для членов Общества друзей Галереи (экскурсии в реставрационные мастерские Галереи и депозитарий, лекции, концерты) <input type="checkbox"/> Размещение в течении года названия компании в списке членов Общества друзей при входе в основную экспозицию.

Уровень	Сумма взноса в год, в амер. долл.	Привилегии
3. Золотой	от 10000 до 19999	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Бесплатный неограниченный вход в музей и бесплатное посещение вернисажей для двух руководителей компании с двумя гостями в течении одного года; <input type="checkbox"/> Бесплатный неограниченный вход в музей для шести сотрудников компании в течении одного года; <input type="checkbox"/> Уведомление об открытии выставок; <input type="checkbox"/> Возможность внеочередного заказа трех бесплатных экскурсий для сотрудников компании и членов их семей; <input type="checkbox"/> Два приглашения на два лица на вернисажи выставок и другие музейные мероприятия (вечера, концерты и т. д.); <input type="checkbox"/> Право проведения одного приема (конференции, презентации) на территории Галереи; <input type="checkbox"/> Приглашение руководителей компании на ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей; <input type="checkbox"/> Приглашение руководителей компании на специальные мероприятия, проводимые только для членов Общества друзей Галереи (экскурсии в реставрационные мастерские Галереи и депозитарий, лекции, концерты) <input type="checkbox"/> Размещение в течении года названия компании в списке членов Общества друзей при входе в основную экспозицию.
4. Платиновый	от 20000 до 49999	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Бесплатный неограниченный вход в музей и бесплатное посещение вернисажей для трех руководителей компании с двумя гостями в течении одного года; <input type="checkbox"/> Бесплатный неограниченный вход в музей для восьми сотрудников компании в течении одного года; <input type="checkbox"/> Уведомление об открытии выставок; <input type="checkbox"/> Возможность внеочередного заказа четырех бесплатных экскурсий для сотрудников компании и членов их семей; <input type="checkbox"/> Три приглашения на два лица на вернисажи выставок и другие музейные мероприятия (вечера, концерты и т. д.); <input type="checkbox"/> Право проведения двух приемов (конференции, презентации) на территории Галереи; <input type="checkbox"/> Приглашение руководителей компании на ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей;

Уровень	Сумма взноса в год, в амер. долл.	Привилегии
4. Платиновый	от 20000 до 49999	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Приглашение руководителей компании на специальные мероприятия, проводимые только для членов Общества друзей Галереи (экскурсии в реставрационные мастерские Галереи и депозитарий, лекции, концерты) <input type="checkbox"/> Размещение в течении года названия компании в списке членов Общества друзей при входе в основную экспозицию. <input type="checkbox"/> Право проведения других корпоративных мероприятий на территории Галереи по согласованию с дирекцией Галереи.
6. Бриллиантовый уровень	от 50000 и выше	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Бесплатный неограниченный вход в музей и бесплатное посещение вернисажей для трех руководителей компании с тремя гостями в течении одного года; <input type="checkbox"/> Бесплатный неограниченный вход в музей для десяти сотрудников компании в течении одного года; <input type="checkbox"/> Уведомление об открытии выставок; <input type="checkbox"/> Возможность внеочередного заказа четырех бесплатных экскурсий для сотрудников компании и членов их семей; <input type="checkbox"/> Три приглашения на два лица на вернисажи выставок и другие музейные мероприятия (вечера, концерты и т. д.); <input type="checkbox"/> Право проведения двух приемов (конференции, презентации) на территории Галереи; <input type="checkbox"/> Право проведения других корпоративных мероприятий на территории Галереи по согласованию с дирекцией Галереи; <input type="checkbox"/> Приглашение руководителей компании на ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей; <input type="checkbox"/> Приглашение руководителей компании на специальные мероприятия, проводимые только для членов Общества друзей Галереи (экскурсии в реставрационные мастерские Галереи и депозитарий, лекции, концерты); <input type="checkbox"/> Размещение в течении года названия компании в списке членов Общества друзей при входе в основную экспозицию; <input type="checkbox"/> Внесение названия компании и имен ее руководителей в Почетную Книгу Друзей Третьяковской галереи; <input type="checkbox"/> Размещение названия и логотипа компании на пригластельных билетах, каталогах временных выставок, других изданий Галереи

презентаций и др.) на территории Галереи, а также возможности размещения названия и логотипа фирмы на пригласительных билетах, в каталогах временных выставок и других изданий музея.

2. Сложная внутренняя модель. Сложная внутренняя модель представляет собой функционирование нескольких общественных объединений, действующих как структурные подразделения учреждения культуры.

Так, в Государственном Эрмитаже функционируют два общественных объединения — это Клуб Друзей Эрмитажа, являющийся структурной единицей отдела развития, и Студенческий клуб «Эрмитаж», подчиняющийся начальнику научно-просветительского отдела.

Студенческий Клуб представляет собой неформальное общественное объединение студенческой молодежи и ведет многоплановую и разнообразную деятельность, включающую образовательные и культурные программы, обучение волонтеров, подготовку и проведение различного рода акций, в том числе PR-мероприятия и FR-кампании. Целями Студенческого Клуба являются приобщение молодежи к художественным ценностям, формирование интеллектуальной, образованной и динамичной среды петербургского студенчества, подготовка потенциальных помощников музея.

Членами Студенческого Клуба могут быть учащиеся любого высшего учебного заведения Санкт-Петербурга. Членство в Студенческом Клубе ограничено трехлетним сроком в период обучения студента в ВУЗе. Прием в Клуб — ежегодный по результатам собеседования.

Член Студенческого Клуба получает членский билет, который дает право бесплатного посещения музея и проводимых мероприятий. По завершении трехлетнего курса член Студенческого Клуба получает специальное свидетельство Эрмитажа.

В другое общественное объединение Эрмитажа — Клуб Друзей, объединяющий такие крупные коммерческие компании, как Кока Кола, Самсунг Электроникс, ИБМ, БалтОНЭКСИМ Банк, ИНГОССТРАХ и др., может вступить как физическое, так и юридическое лицо. Для физических лиц существуют четыре категории членства. Каждый человек, внесший 50, 75, 100, 300 амер. долл. и выше, вправе считаться индивидуальным, семейным, привилегиро-

ванным членом или членом-учредителем Клуба Друзей Эрмитажа. Для юридических лиц разработано большее число категорий членства, которые значительно отличаются по суммам — от 2000 до 99999 амер. долл. и выше. Предприятия и организации могут стать простыми и привилегированными корпоративными членами, рядовыми и официальными корпоративными спонсорами или покровителями Эрмитажа.

Все взносы в Клуб Друзей носят целевой характер. Другими словами, сам вкладчик определяет направления расходования средств, например, на реставрацию экспонатов, реконструкцию зданий и залов, научно-просветительные программы, выставочные проекты, издательскую деятельность, улучшение условий приема посетителей и т. д. Со своей стороны, музей предоставляет своим членам ряд привилегий. Так, все юридические лица получают Почетный Диплом «Коллективного Члена Клуба Друзей Эрмитажа», а для руководителей компании выдаются персональные карточки, дающие право на бесплатное посещение музея и участие в клубных мероприятиях. Кроме того, названия организаций, внесших значительные благотворительные средства, включаются в список «Меценаты и спонсоры Эрмитажа» в годовом отчете музея, каталогах временных выставок, средствах массовой информации, а также заносятся на Доску Почетных Спонсоров Эрмитажа. Официальным спонсорам и покровителям музея предоставляется приоритетное право на проведение корпоративных мероприятий в залах Эрмитажа и участие руководителей компаний в Совете Клуба Друзей. Для индивидуальных членов привилегии ограничиваются получением персональной карточки, дающей право на бесплатный вход в музей, посещение выставок, концертов и клубных мероприятий, 20% скидки на сувенирную и печатную продукцию музея.

Сложная внутренняя модель получила свое распространение и в провинциальных учреждениях культуры. Так при Свердловской государственной академической филармонии создано несколько Клубов, объединяющих людей с близкими музыкальными вкусами, и образующих так называемую Лигу Друзей Филармонии.

Одним из таких клубов является Дамский Клуб, созданный в 1999 г. и насчитывающий на сегодняшний день

более 50-ти членов. В ответ на членские взносы дамы участвуют в мероприятиях Клуба, разнообразных по тематике и интересам. Кроме того, члены Клуба принимают активное участие в привлечении благотворительных средств, в расширении числа слушателей филармонических концертов среди предпринимателей и руководителей фирм Екатеринбурга, а также в проведении благотворительных акций.

Сложная внутренняя модель позволяет привлечь большие объемы финансирования со стороны различных целевых аудиторий и рекомендуется для расширения фандрейзинга в учреждениях культуры.

3. Простая внешняя модель. В отличие от внутренней модели, простая внешняя модель характеризуется тем, что благотворительный фонд или общественная организация действуют как самостоятельные юридические лица и имеют уставной целью поддержку конкретного учреждения культуры. В их задачи могут входить сбор финансовых средств, организация культурно-просветительских мероприятий. Простая внешняя модель позволяет усовершенствовать фандрейзинг при реализации крупных проектов (рис. 25).



Рис. 25
Простая внешняя модель функционирования благотворительного фонда (общественной организации) при учреждении культуры

Первым примером простой внешней модели в России является Фонд Развития Большого Театра, созданный в 1991 г. как самостоятельное юридическое лицо для реализации культурных и реставрационных проектов театра. Вслед за ним в 1994 г. Большой Драматический Театр им. Г. А. Товстоногова в Санкт-Петербурге основал Благотворительный Фонд БДТ, целями которого стали создание условий долгосрочной финансовой стабильности театра; обеспечение социальной поддержки его сотрудников; оказание финансовой помощи в реализации творческих проектов театра, модернизации сценических постановочных средств и капитальном ремонте здания. За счет средств фонда проводятся постановки новых спектаклей, творческие вечера ведущих актеров, организуются гастролы, финансируется актерский курс А. Ю. Толубеева и др.

В 1990-е гг. подобные фонды стали появляться не только в столичных учреждениях культуры, но и в провинциальных организациях культуры. Так, при Свердловской государственной академической филармонии в 1996 г. был учрежден Благотворительный фонд Уральского академического филармонического оркестра, привлекающий средства для приобретения новых музыкальных инструментов для оркестра, проведения культурных акций и концертов, поддержки музыкантов оркестра. При Самарской Филармонии в 1992 г. был создан общественно-благотворительный фонд «Симфонический оркестр» в поддержку деятельности Самарского симфонического оркестра.

В качестве особенностей внешней модели необходимо отметить то, что создаваемые благотворительные фонды и общественные организации могут осуществлять свою деятельность как на территории страны, где расположено само учреждение культуры, так и за рубежом. В России учреждения культуры предпочитают создавать благотворительные организации в ведущих мировых странах. Объяснением подобной практики служат благоприятные условия привлечения финансирования за рубежом (высокий уровень жизни населения, развитая система пожертвований, значительные налоговые льготы для участников благотворительной деятельности и др.).

Первый опыт создания зарубежного благотворительного общества для поддержки российского учреждения культуры принадлежит Мариинскому театру. В 1993 г. театр учредил Общество Друзей Кировской Оперы в Лондоне, целями которого стали финансовая поддержка Мариинского театра в постановке опер; организации гастролей, учебных программ и стажировок для артистов; поддержании и реставрации исторического здания театра в Санкт-Петербурге.

Одним из основных направлений работы Общества является организация системы членства. Суммы членских взносов физических лиц дифференцируются по трем категориям: простое индивидуальное членство (75 амер. долл.), льготное для студентов и пенсионеров (45 амер. долл.) и привилегированное (золотое — 375 амер. долл.), тогда как для юридических лиц существует только одна категория корпоративного членства с суммой взноса 1500 амер. долл. Как и в Государственном Эрмитаже, членские взносы в Общество Друзей Мариинского театра являются целевыми.

Члены направляют свои средства на постановку новых опер и балетов, реконструкцию здания Мариинского театра и др.

В зависимости от величины взноса члены Общества имеют право на получение определенных привилегий от регулярной информации о деятельности Мариинского театра до лазерных дисков с записями лучших опер и участия в ежегодных встречах друзей с артистами театра. Кроме того, члены могут заказать лучшие билеты на все представления Мариинского театра и совершить эксклюзивные туры на основные оперные фестивали, в которых участвует Кировский театр.

Вслед за Мариинским театром подобные зарубежные общества друзей были открыты в Эрмитаже, Третьяковской Галереи и др.

Так, в 1994 г. Государственный Эрмитаж при поддержке правительства Нидерландов и ЮНЕСКО создал Общество Друзей Эрмитажа в Амстердаме. Основными целями Общества являются обеспечение безопасности и сохранности коллекций Государственного Эрмитажа; организация выставок, научных и образовательных программ музея и т. д. Общество Друзей, объединившее усилия частных лиц, ведущих голландских компаний и организаций культуры, участвовало в реализации проекта под названием «Новая крыша для мастеров в Эрмитаже». Проект предусматривал не только ремонт кровли зданий Эрмитажа, но и всех архитектурных деталей крыши. В результате голландские мастера провели модернизацию систем освещения музейных залов голландской живописи и частичную реконструкцию крыш Эрмитажа. В настоящее время Общество участвует в реализации проекта реставрации Петровской галереи и Висячего сада в здании Малого Эрмитажа.

4. Сложная внешняя модель. Сложная внешняя модель характеризуется наличием разветвленной сети благотворительных фондов и общественных организаций при учреждении культуры (рис. 26). В отличие от простой внешней модели здесь имеются, по крайней мере, две независимые благотворительные организации, созданные как юридические лица в поддержку одного учреждения культуры. Они образуют своеобразную сеть, в которой может выделяться координационный центр.

Сложная внешняя модель позволяет усовершенствовать фандрейзинг при достаточно больших масштабах привле-

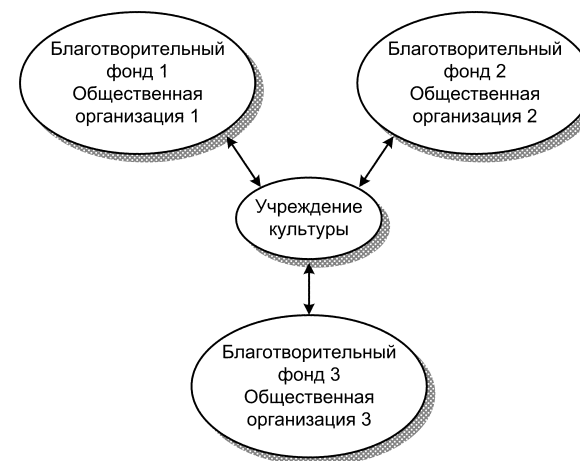


Рис. 26

Сложная внешняя модель функционирования благотворительного фонда (общественной организации) без выделения координационного центра

чения финансовых средств. Она находит свое применение преимущественно в России. В ведущих мировых странах организации культуры не создают разветвленной сети обществ и фондов за рубежом, а проводят фандрейзинг силами своей организации. Данный факт объясняется тем, что управление и контроль над иностранными обществами и фондами требуют значительных административных расходов и усложняют координацию управления в организации культуры. Примером сложной внешней модели является сеть зарубежных Обществ Друзей Мариинского Театра. Сеть состоит из четырех обществ, занимающихся организацией гастролей, фестивалей театра и фандрейзингом за рубежом.

Центральное общество, располагающееся в Лондоне, руководит деятельностью трех других организаций в Нью-Йорке, Хельсинки и Токио (см. рис. 27).

Другим примером является опыт работы Государственного Эрмитажа. У музея имеются Благотворительные Фонды и Общества Друзей в Нидерландах (с 1996 г.), США (с 1994 г.), Канаде (с 1998 г.), Великобритании (с 2002 г.). В отличие от Мариинского театра, ни одно из зарубежных обществ и фондов Эрмитажа не является центральным и согласует свою работу напрямую с дирекцией Эрмитажа.

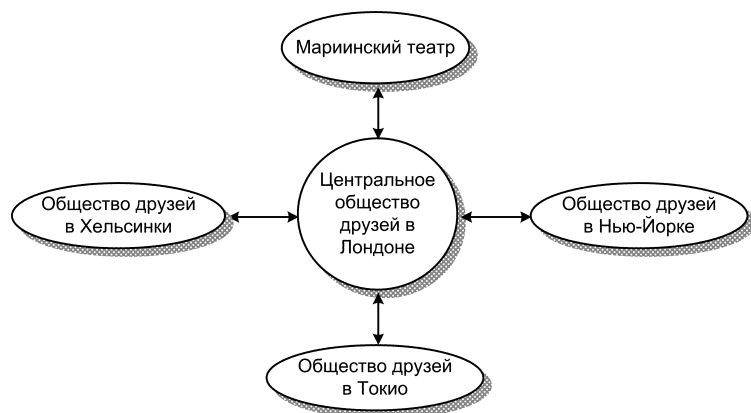


Рис. 27
Сложная внешняя модель функционирования Обществ Друзей Мариинского Театра (с выделением координационного центра)

Кроме того, иностранные общества Эрмитажа имеют большую свободу в выборе направлений деятельности, чем общества Мариинского театра. Так, Клубы Друзей Эрмитажа самостоятельно определяют формы культурно-просветительской работы и фандрейзинга, в связи с чем каждое общество выделяется своей индивидуальностью. К примеру, Американские Друзья Эрмитажа, число которых в 2002 г. достигло 4 тыс. членов, специализируются на распространении материалов по истории музея среди американских общественных организаций и библиотек, а также в организации просветительских лекций и встреч под названием «Эрмитажные четверги».

Общество Друзей Эрмитажа в Амстердаме занимается организацией выставок, образовательных, научно-исследовательских программ музея на территории Нидерландов, развитием российско-голландских связей, а также сбором средств на реставрационные проекты музея.

Деятельность другого Клуба Друзей Эрмитажа в Канаде, имеющего свои отделения в Монреале, Торонто и Оттаве, направлена преимущественно на реализацию образовательных программ для школьников в возрасте от шести до двенадцати лет, а также проведение семинаров, лекций, культурных мероприятий, показ видеосюжетов о коллекциях музея. В настоящее время Клуб Друзей ведет разработку мультимедийных школьных программ.

Недавно созданный Клуб Друзей Эрмитажа в Лондоне специализируется на реализации научно-исследовательских проектов между музеями Великобритании и Эрмитажем. В 2003 г. Клубом Друзей был осуществлен проект стажировок научных сотрудников-хранителей Эрмитажа и музея Эшмолиан в Оксфорде.

Благотворительные Фонды Эрмитажа за рубежом также специализируются на различных направлениях деятельности. Например, Фонд развития Эрмитажа в Лондоне занимается привлечением средств на организацию выставок Эрмитажа в Великобритании. За 2002–2003 гг. усилиями Фонда было организовано четыре временные экспозиции в выставочных залах Сомерсет Хауса в Лондоне (общей площадью 411 кв. м.) Финансирование Фонда наряду с привлеченными средствами обеспечивается за счет проданных билетов на экспозиции (1 ф. ст. с каждого проданного билета) и части выручки от реализации на выставках сувенирной продукции.

Благотворительный Фонд Эрмитажа в Канаде осуществляет фандрейзинг в целях «сохранения коллекций музея и популяризации их для широкой публики в Канаде и во всем мире». Первым проектом Фонда общей стоимостью 700 тыс. амер. долл. стала установка специальной ультрафиолетовой защиты на 2200 окон музея. Фонд также регулярно спонсирует выставочные программы Эрмитажа в канадских музеях и выставки канадского искусства в Эрмитаже, оплачивая 50% расходов на транспортировку произведений искусства. Ежегодно Фонд выделяет три академические стипендии до 2500 амер. долл. для финансирования стажировок в Эрмитаже и музеях Канады студентов художественных ВУЗов и искусствоведов двух стран. В настоящее время Фонд занят реализацией долгосрочной FR-кампанией (на три года) на общую сумму 900 тыс. амер. долл. для финансирования проекта по автоматизации процесса составления каталога коллекций Эрмитажа.

Фонд Эрмитажа в Амстердаме привлекает средства на общую сумму 39 млн. евро для создания филиала музея в столице Нидерландов. Благодаря деятельности Фонда, 28 февраля 2004 г. прошло открытие в центре Амстердама первых шести залов выставочного комплекса Эрмитажа под названием Неерландия, в которых пройдут временные выставки из коллекций музея. По предварительной оценке

Эрмитажа открытый выставочный комплекс общей площадью 500 кв. м., в котором расположены также магазин и кафе, за год посетит около 40 тыс. человек. Открытие остальных залов выставочного комплекса намечено на 2007 г.

5. Автономная модель. Автономная модель позволяет усовершенствовать фандрейзинг сразу нескольких организаций культуры, которые имеют тесные партнерские отношения. В данном случае благотворительный фонд или общественная организация функционируют автономно от какого-либо учреждения культуры, но при этом оказывают финансовую поддержку ограниченному числу организаций культуры (рис. 28).

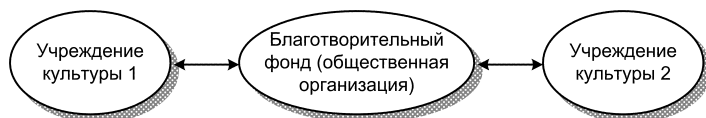


Рис. 28
Автономная модель функционирования благотворительного фонда (общественной организации)

Благотворительная организация самостоятельна в принятии управленческих решений, но вынуждена принимать во внимание замечания представителей финансируемых ею учреждений культуры. Представители учреждений культуры, как правило, входят в исполнительную дирекцию фонда или консультационный совет общественной организации.

Примером автономной модели является Международный Благотворительный Строгановский Фонд, созданный 14 февраля 1992 г. в Нью-Йорке для оказания поддержки ряду художественных музеев. В частности, финансовая помощь адресована таким отечественным музеям, как Русский Музей и Музей Театрального Искусства в Санкт-Петербурге, которые тесно сотрудничают в области выставочной деятельности, проведении образовательных программ и фестивалей. В связи с этим в исполнительную дирекцию Фонда входят директор Русского Музея и заместитель директора Музея Театрального Искусства.

6. Независимая модель. Независимая модель отличается от автономной тем, что фонд или общественная организация, как самостоятельные юридические лица, оказывают поддержку неограниченному числу учреждений куль-

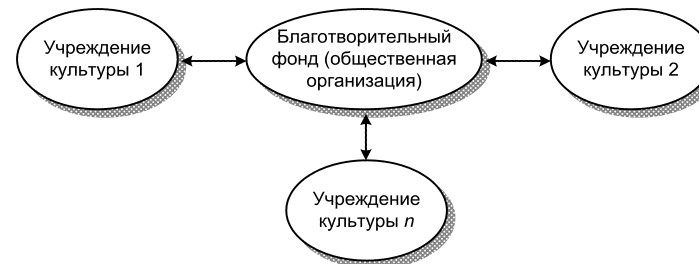


Рис. 29
Независимая модель функционирования благотворительного фонда (общественной организации)

туры и являются полностью независимыми в принятии управленческих решений (рис. 29). Они могут финансировать деятельность учреждений культуры в определенной области, отвечающей установленным требованиям и т. д. Независимую модель рекомендуется применять с целью реализации регулярных крупных проектов, в которых задействовано большое число организаций культуры. Так, Благотворительный Фонд «Симфонический Оркестр», уставной целью которого является сохранение и преумножение традиций российской культуры, оказывает поддержку различным филармоническим коллективам Санкт-Петербурга и Москвы для участия в ежегодном Пасхальном фестивале. В частности, Российскому Национальному Оркестру, Государственному Симфоническому и Академическому Оркестрам и др.

Выделенные модели могут также успешно сочетаться в рамках деятельности одного или нескольких учреждений культуры. В российских условиях наибольшее распространение получило сочетание внутренней и внешних моделей. Это относится к деятельности Эрмитажа, Мариинского театра, Русского музея и др.

Российский опыт развития сложной внешней модели представляет большой интерес для различных некоммерческих организаций. Процесс организации сети зарубежных благотворительных обществ и фондов в российских учреждениях культуры можно разделить на три этапа.

На *первом этапе* учреждения культуры ищут специалистов в области управления благотворительными организациями, готовых помочь им в открытии обществ и фондов. В роли таких специалистов, как правило, выступают

иностранные граждане, работающие в сфере культуры. Так, в создании Общества Друзей Кировской Оперы в Лондоне принимали участие независимые английские специалисты в области фандрейзинга, которые затем и возглавили его работу. Управление и контроль над работой благотворительных организаций осуществляется с помощью назначения директора учреждения культуры президентом общества или фонда. Как президент, он определяет приоритеты политики благотворительной организации и обладает преимущественным правом голоса в Совете Директоров.

Вторым этапом развития сложной внешней модели является открытие обществ и фондов по созданному образцу за рубежом. Так, по аналогии с Обществом Друзей Кировской Оперы в Великобритании были созданы подобные организации в Японии, Финляндии и США. Новые общества имеют те же уставные цели, суммы членских взносов, что и первое общество в Лондоне. Кроме того, английское благотворительное общество было наделено дополнительными управленческими функциями, заключающимися в разработке единой благотворительной политики для всех обществ и координации их работы.

Третьим этапом в развитии сложной внешней модели является создание координационного центра в России. Координационный центр, как новое управленческое звено в организационной структуре учреждения культуры, специализируется в работе с зарубежными благотворительными обществами или фондами. Первый опыт создания координационного центра по работе с иностранными благотворительными организациями принадлежит Государственному Эрмитажу. В 1996 г. в музее был создан международный Клуб Друзей Эрмитажа, объединивший работу всех своих зарубежных обществ. Вслед за ним Мариинский театр открыл в 1999 г. центральный офис в Санкт-Петербурге для эффективного регулирования деятельности за рубежом благотворительных обществ. Таким образом, третий этап развития сложной внешней модели свидетельствует о более высоком уровне управления разветвленной сетью зарубежных благотворительных организаций.

Исследование особенностей работы благотворительных организаций, созданных для поддержки учреждений культуры, позволили автору разработать *проект Благотворительного Фонда Государственного Эрмитажа*. Автором

была поставлена задача — повысить эффективность менеджмента зарубежных благотворительных фондов музея в Канаде, Великобритании и Нидерландах.

Благотворительный Фонд Государственного Эрмитажа как самостоятельное юридическое лицо предполагается создать в Санкт-Петербурге. Уставной целью Фонда станет сохранение, расширение и популяризация в России и за рубежом коллекций музея. Уставный капитал составит приблизительно пятьсот тысяч американских долларов и будет сформирован за счет средств спонсоров, благотворителей, международных организаций и т. д. Президентом Фонда будет назначен директор Эрмитажа М. Б. Пиотровский. Попечительский Совет предполагается создать из двадцати пяти человек, в который войдут влиятельные политики, представители ЮНЕСКО и международных организаций, руководители крупнейших иностранных музеев, спонсоры и др. Деятельность Фонда позволит повысить эффективность фандрейзинга Эрмитажа как в России, так и за рубежом (см. приложение 12).

Итак, выделенные модели свидетельствуют о широком распространении в сфере культуры благотворительных структур, призванных решать задачи как отдельного учреждения, так и целого ряда организаций. Преимущества создания благотворительных организаций при учреждениях культуры и выбор соответствующей модели дает возможность учреждениям культуры повысить эффективность организации благотворительных программ и привлечения финансирования.

ПРОЕКТ УСТАВА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭРМИТАЖА

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Благотворительный Фонд Государственного Эрмитажа, именуемый в дальнейшем «Фонд», является не имеющей членства некоммерческой организацией, учрежденной на основе добровольных имущественных взносов, преследующей общественно-полезные цели.

1.2. Целью Фонда является: сохранение, расширение и популяризация в России и за рубежом коллекций Государственного Эрмитажа.

1.3. Учредителями Фонда являются:

- для физических лиц: Ф. И. О., паспорт, место жительства;
- для юридических лиц: полное наименование, данные о месте нахождения, о государственной регистрации или ином основании правоспособности;

1.4. Полное наименование Фонда: Благотворительный Фонд Государственного Эрмитажа; Сокращенное наименование: Фонд Эрмитажа.

1.5. Место нахождения Фонда: г. Санкт-Петербург, Дворцовая наб., д. 34.

2. ЮРИДИЧЕСКИЙ СТАТУС ФОНДА

2.1. Фонд является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в судебных органах.

2.2. Фонд имеет самостоятельный баланс, расчетный, валютный и другие счета в банковских учреждениях, печать со своим наименованием.

2.3. Учредители Фонда не имеют имущественных прав в отношении созданного ими Фонда. Учредители не отвечают по обязательствам созданного ими Фонда, а Фонд не отвечает по обязательствам своих учредителей.

2.4. Имущество, переданное Фонду его учредителями, является собственностью Фонда. Фонд осуществляет согласно действующему законодательству владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом в соответствии с целями, определенными настоящим Уставом.

1.6. Фонд вправе создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации и за границей.

1.7. Фонд может на добровольных началах объединяться в союзы, ассоциации в порядке, установленном действующим законодательством.

1.8. Фонд может участвовать в деятельности и сотрудничать в иной форме с международными, общественными и иными организациями.

1.9. Фонд самостоятельно планирует свою деятельность, вправе привлекать для работы российских и иностранных специалистов, самостоятельно определять формы, системы, размеры и виды оплаты их труда.

1.10. Фонд вправе совершать иные действия, предусмотренные действующим законодательством.

3. ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФОНДА

3.1. Для достижения своих целей Фонд осуществляет следующую деятельность:

- разрабатывает благотворительные программы в России и за рубежом;
- привлекает добровольные пожертвования в России и за рубежом;
- определяет систему спонсорских взносов;
- привлекает финансирование со стороны благотворительных организаций в России и за рубежом.

Полученный в результате осуществления этой деятельности доход является инвестиционным доходом Фонда, который направляется на цели Фонда, для достижения которых он создан.

Если благотворителем или благотворительной программой не установлено иное, не менее 80% благотворительного пожертвования в денежной форме должно быть использовано на благотворительные цели в течение года с момента получения Фондом этого пожертвования. На оплату труда административно-управленческого персонала направляется не более 20% финансовых средств, расходуемых Фондом за финансовый год.

3.2. Фонд вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую целям Фонда, ради которых он создан, и необходимую для их достижения.

3.2.1. К предпринимательской деятельности Фонда относятся следующие виды деятельности:

- приобретение и реализация ценных бумаг и долей участия в хозяйственных обществах;
- размещение привлеченных денежных средств, ценных бумаг в банках, кредитных учреждениях, инвестиционных институтах и иных организациях, имеющих на это право, на основании соответствующих договоров;
- приобретение и реализация имущественных и личных неимущественных прав.

3.2.2. Для осуществления предпринимательской деятельности Фонд вправе создавать хозяйственные общества или участвовать в них.

3.3. Прибыль, полученная Фондом в результате осуществления им предпринимательской деятельности, не распределяется между его учредителями, а направляется на цели, ради которых Фонд создан.

4. ИМУЩЕСТВО ФОНДА

4.1. Для достижения Фондом целей, предусмотренных настоящим Уставом, его Учредители наделяют Фонд первоначальным имуществом на общую сумму _____ тыс. руб., передаваемым Фонду на праве собственности.

- 4.2. Источниками формирования имущества Фонда также являются:
- добровольные имущественные взносы и пожертвования;
 - дивиденды (доходы, проценты), получаемые по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам;
 - доходы, получаемые от собственности Фонда;
 - другие не запрещенные законом поступления.

4.3. Финансовый год Фонда совпадает с календарным.

4.4. Фонд ведет бухгалтерию, статистическую отчетность в установленном порядке и несет ответственность за ее достоверность.

5. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ ФОНДА

5.1. Высшим органом управления Фонда является коллегиальный орган — Правление Фонда (далее по тексту — «Правление»).

Основной функцией Правления является обеспечение соблюдения Фондом целей, определенных настоящим Уставом.

1.1.2. Первоначальный состав Правления формируется из числа Учредителей и (или) их представителей (по одному представителю от каждого Учредителя) сроком на три года. Дальнейшие изменения в составе Правления производятся по решению самого Правления. В состав Правления не могут входить лица, являющиеся членами Исполнительной дирекции Фонда (в том числе и Президент Фонда).

1.1.3. К компетенции Правления относится решение следующих вопросов:

- а) изменение настоящего Устава;
- б) утверждение благотворительных программ Фонда, принципов формирования и использования его имущества;
- в) образование исполнительных и контрольно-ревизионных органов Фонда и досрочное прекращение их полномочий;

- г) утверждение годового отчета и годового бухгалтерского баланса;
- д) утверждение финансового плана Фонда и внесение в него изменений;
- е) создание филиалов и открытие представительств Фонда;
- ж) создание коммерческих и некоммерческих организаций, участие Фонда в таких организациях;
- з) реорганизация Фонда.

Вопросы, предусмотренные п. п. а) — в) и з) настоящего Устава, относятся к исключительной компетенции Правления.

1.1.4. Заседание Правления правомочно, если на указанном заседании присутствует более половины его членов.

1.1.5. Решение заседания Правления принимается большинством голосов его членов, присутствующих на заседании.

Решение заседания Правления по вопросам его исключительной компетенции принимается квалифицированным большинством в 3/4 голосов. Каждый член Правления обладает правом одного решающего голоса.

1.1.6. Председатель Правления и Секретарь избираются на заседании Правления сроком на один год с правом последующего переизбрания.

Председатель Правления и Секретарь осуществляют полномочия, связанные с подготовкой и проведением заседаний Правления, хранением документации проведенных заседаний.

1.1.7. Заседания Правления собираются Председателем Правления и проводятся по мере необходимости, но не реже двух раз в год. По письменному требованию любого члена Правления Фонда в двухнедельный срок Председателем Правления должно быть созвано внеочередное заседание Правления Фонда. В случае отсутствия Председателя Правления его обязанности в полном объеме исполняет лицо, избранное Председательствующим на данном заседании Правления.

1.1.8. Фонд не вправе осуществлять выплату вознаграждения членам Правления за выполнение ими возложенных на них функций, за исключением компенсации расходов, непосредственно связанных с участием в работе Правления.

5.2. В промежутках между заседаниями Правления руководство текущей деятельностью Фонда осуществляет Исполнительная дирекция Фонда (сокращенно — Дирекция).

Исполнительная дирекция является коллегиальным исполнительным органом Фонда и действует на основании Положения, утвержденного Правлением. Исполнительная дирекция состоит из Президента Фонда, его заместителя, исполнительных директоров по направлениям.

5.2.1. Президент председательствует на заседаниях Исполнительной дирекции. Заседания Дирекции проводятся по мере необходимости и считаются правомочными, если на заседании присутствует простое большинство от членов Исполнительной дирекции. Решения принимаются простым большинством голосов. Каждый член Дирекции имеет право одного голоса. В случае равенства голосов, голос Президента является решающим.

5.2.2. Исполнительная дирекция руководит всей деятельностью Фонда в пределах компетенции, определенной настоящим Уставом.

В полномочия Дирекции Фонда входит оперативное решение всех вопросов деятельности Фонда, если они не отнесены к исключительной компетенции Правления, в том числе:

- подготовка и представление на рассмотрение и утверждение Правлением годового, квартальных, ежемесячных отчетов о деятельности Фонда, счета прибылей, убытков и результатов хозяйственной деятельности с соответствующими разъяснениями и предложениями;
- определение внутренней структуры органов Фонда и утверждение положений о структурных подразделениях Фонда;
- определение численности и условий оплаты труда должностных лиц и персонала Фонда, его представительств и филиалов;
- утверждение правил внутреннего распорядка и штатного расписания Фонда;
- назначение и отзыв руководителей представительств и филиалов Фонда;
- утверждение размера и порядка использования средств на содержание аппарата и обеспечение деятельности Фонда;
- другие вопросы в соответствии с настоящим Уставом и решениями Правления.

5.3. Президент Фонда является единоличным исполнительным органом управления Фонда и возглавляет Исполнительную дирекцию Фонда. Президент назначается и освобождается от должности Правлением. Трудовые отношения с ним регулируются трудовым договором, который заключается от лица Фонда Председателем Правления. Президент подотчетен Правлению Фонда.

5.3.1. Президент Фонда выполняет следующие функции:

- в рамках своей компетенции без доверенности действует от имени Фонда, представляет его в отношениях с любыми юридическими и физическими лицами, органами власти и управления в Российской Федерации и за рубежом;
- возглавляет Исполнительную дирекцию и является единоличным руководителем Фонда;
- принимает на работу и увольняет персонал Фонда в соответствии с действующим законодательством;
- распоряжается имуществом, в том числе и средствами Фонда, для материально-технического обеспечения уставной деятельности Фонда в рамках сметы и бюджета, утверждаемых Правлением;
- в рамках своей компетенции без доверенности заключает от имени Фонда договоры, выдает доверенности, открывает в банках расчетный и иные счета, хранит печать Фонда;
- выполняет другие функции, вытекающие из Устава Фонда.

Президент предоставляет Председателю Правления и Попечительскому Совету любую информацию об оперативной деятельности Фонда по их требованию.

5.4. Попечительский Совет осуществляет надзор за деятельностью Фонда, принятием другими органами Фонда решений и обеспечением их исполнения, использованием средств Фонда, соблюдением Фондом законодательства.

Попечительский Совет осуществляет свою деятельность посредством проведения регулярных (не реже двух раз в год) и внеочередных проверок деятельности органов управления Фонда.

5.4.1. Состав Попечительского Совета (далее по тексту — «Совет») формируется по одному представителю от каждого Учредителя сроком

на три года. Учредитель вправе досрочно отозвать своего представителя из Совета и назначить нового.

В состав Совета могут быть введены и иные лица, на основании единогласного решения членов Совета при кворуме с членов Совета.

Лица, безвозмездно передавшие Фонду имущество на сумму свыше _____ М. Р. О. Т. имеют безусловное право на введение одного своего представителя в состав Совета.

5.4.2. В состав Совета не могут входить члены Правления Фонда, должностные лица Фонда, материально ответственные лица.

5.4.3. Попечительский Совет докладывает о результатах своей деятельности Правлению Фонда, в период между его заседаниями — Председателю Правления Фонда.

5.4.4. Попечительский Совет принимает решения на своих заседаниях большинством в 3/4 голосов при кворуме 3 от избранных членов Попечительского Совета. Каждый член Совета имеет право одного голоса.

5.4.5. Попечительский совет Фонда осуществляет свою деятельность на общественных началах.

5.5. Контроль за финансовой деятельностью Фонда осуществляется Ревизионной комиссией.

5.5.1. Ревизионная комиссия назначается Правлением Фонда.

5.5.2. Руководит деятельностью Ревизионной комиссии ее Председатель.

6. РЕОРГАНИЗАЦИЯ ФОНДА

6.1. Реорганизация Фонда может происходить путем слияния, разделения, присоединения, выделения.

6.2. Решение о реорганизации принимается Правлением Фонда или компетентным государственным органом в случаях, предусмотренных действующим законодательством.

6.3. При реорганизации Фонда его права и обязанности переходят к его правопреемникам.

6.4. Процедура реорганизации Фонда осуществляется в порядке, установленном действующим законодательством.

7. ЛИКВИДАЦИЯ ФОНДА

7.1. Решение о ликвидации Фонда может быть принято судом по заявлению заинтересованных лиц. Фонд может быть ликвидирован также и в случае, предусмотренном п. 2 ст. 65 ГК РФ.

7.2. Основаниями ликвидации Фонда являются:

а) недостаточность имущества для осуществления его целей и вероятность получения необходимого имущества нереальна;

б) если цели Фонда не могут быть достигнуты, а необходимые изменения целей Фонда не могут быть произведены;

в) уклонение Фонда в его деятельности от целей, предусмотренных Уставом;

г) другие случаи, установленные законом.

7.3. Процедура ликвидации Фонда осуществляется согласно действующему законодательству.

7.4. В случае ликвидации Фонда его имущество, оставшееся после удовлетворения требований кредиторов, направляется на цели, указанные в настоящем Уставе, если иное не установлено законом.

4.2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ И ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФАНДРЕЙЗИНГА

Осуществление деятельности по привлечению и аккумулярованию финансовых средств (фандрейзинга) предполагает ее организационное и техническое обеспечение.

Проблема нехватки средств для учреждений культуры — проблема интернациональная. От Соединенных Штатов до Сингапура и от Норвегии до Намибии работники культуры уверены, что решили бы все свои проблемы, будь у них деньги. Это так и не так: деньги должен давать кто-то и за что-то. Поэтому главная проблема — не отсутствие денег, а социальная привлекательность.

Особенно остро эта проблема стоит в современной России. Меньше денег в стране не стало. Изменились финансовые потоки, и нужно научиться с ними работать.

Главным условием, обеспечивающим успех фандрейзинга, является привлекательность проекта, программы или учреждения культуры в целом. Прежде чем заниматься фандрейзингом, имеет смысл задаться вопросом: «Кто и почему должен давать вам деньги?» На «факт бытия» деньги подадут убогим и несостоятельным из жалости. Повторюсь, деньги в сфере культуры зарабатываются преимущественно не на простой коммерции, но и не на подачках. Они зарабатываются на *привлекательности*. Но за счет чего проект или фирма могут быть привлекательны? Наверное, только при двух условиях:

- коммерческая или имиджевая привлекательность для нужд рекламы, PR донора;
- престижность, подтверждение или продвижение социального статуса донора.

Короче говоря, чтобы привлечь деньги, мы должны или быть (стать) полезными, или так же — престижными. Чтобы обеспечить это, надо для себя определиться: как вести себя, как поставить себя, чтобы *притягивать* деньги. И перед кем, в чьих глазах мы должны быть привлекательными. Решения о выделении средств, о поддержке принимают не абстрактные структуры, а конкретные люди. Фандрейзинг основан на установлении и развитии конкретных отношений с конкретными людьми. Решение о выделении средств всегда принимают конкретные люди. И они делать это совершенно не обязаны. Согласно арабской пословице,

можно осла подтащить к колодцу, но нельзя его заставить напиться. Доноры далеко не ослы и принимают решения только в случае понимания возможности реализации их интересов. А они могут быть всегда очень и очень конкретны. Об интересах делового мира уже писалось выше. Но и чиновнику или депутату, отвечающему за выделение бюджетных средств, надо делать служебную карьеру, а значит — формировать имидж влиятельного политика, за которым стоят реальные и важные дела, идеи и проекты. И если это достойный человек и хороший администратор — почему не помочь ему своими идеями и делами? В связи с этим представляется в высшей степени справедливым и точным прочтение аббревиатуры FR как friend-raising: буквально, речь идет именно о формировании и расширении круга друзей учреждения, организации, проекта.

Работники культуры — не просители, они должны предлагать интересные другим проекты. В конечном счете речь идет о социальном партнерстве.

Поэтому фандрейзинг программы, проекта или учреждения культуры неотделим от их полномасштабных public relations, формирования и продвижения их привлекательного имиджа. Недаром в большинстве случаев в сфере культуры (как, например, в Пермском академическом театре оперы и балета им. П. И. Чайковского, других театрах и музеях) фандрейзингом и PR занимается одна и та же служба, которую чаще всего называют «Службой развития»: финансовое развитие фирмы немислимо и неотделимо от формирования и развития ее имиджа. Это включает в себя не только разработку фирменного стиля, информационного, оформительского дизайна, интерьера, но, самое главное — формирование корпоративной культуры, стиля поведения персонала, включая технический персонал (билетеры, охранники, уборщицы и т. д.). Иногда «мелочь» в их поведении, в состоянии помещений способны свести на нет все усилия. Мы должны предстать в глазах общественности гостеприимной, надежной, ответственной, престижной, сопричастной властям и сильным мира сего организацией. В этом плане сфера культуры, пожалуй, обладает чрезвычайно выгодными возможностями: от занимаемых зданий до видов и жанров своей работы.

Занимаясь формированием и продвижением привлекательного имиджа организации или проекта следует пом-

нить, что некоего универсального имиджа «вообще» не существует. Имидж всегда формируется в чьих-то глазах, в чем-то сознании и зависит от ожиданий конкретных людей и социальных групп. Потребители ждут качественных и доступных услуг. Партнеры — ответственности и стабильных отношений. Журналисты — интересных новостей, способствующих росту тиражей и рейтингов их СМИ, формированию их собственного имиджа хорошо информированных журналистов. Властям необходимы законопослушность и поддержка в их делах и заботах. Инвесторам и донорам — уверенность в профессиональном менеджменте и возврате вложенных средств в виде прибылей или роста собственной привлекательности.

Пермским театром оперы и балета им. П. И. Чайковского разработан специальный *План повышения имиджа театра и продвижения театрального продукта*.

Цель: Создание и поддержание высокого уровня имиджа театра среди других театров города Перми.

1. Аналитические задачи:

Мероприятия должны быть направлены на:

- 1.1. Изучение имиджевой политики других театров города и музыкальных театров России.
- 1.2. Соотнесение конъюнктуры предпочтительных сегментов зрителей (спонсоров) с имиджевой политикой.

2. Из данных мероприятий вытекают следующие исполнительские задачи:

- 2.1. Участие в значимых для города и области событиях и мероприятиях (например, День города).
- 2.2. Создание стойкой ассоциации прилегающей к театру территории (парк, остановка) с театром (может быть, переименование остановки или двойное название «Почтамт — Театр оперы и балета»).
- 2.3. Организация трансляции классической музыки на радио, ТВ, в парке театра в определенное время.
- 2.4. Специальные акции: 30-летие балета «Ромео и Джульетта» (постановка 1972 г.).
- 2.5. Конкурсы, выставки рисунков.
- 2.6. Создание постоянной передачи о театре (возможно, совместной с другими театрами) на радио, ТВ.
- 2.7. Проведение студенческих научно-практических, зрительских конференций с публикацией тезисов.
- 2.8. Выпуск сувенирной продукции с символикой театра (значки, ручки, календари, шары, открытки и т. п.).
- 2.9. «Истории» (байки, воспоминания) звезд о театре (на радио, ТВ, сувенирной продукции).
- 2.10. Создание «историй» о звездах.
- 2.11. Организация театрального магазина.
- 2.12. Работа с сайтами.

3. Одна из центральных проблем Пермского театра оперы и балета — **создание высокого постоянного спроса на билеты**. Ее можно решить с помощью аналитико-оценочных задач, которые будут направлены на следующие мероприятия:

3.1. Сбор и анализ информации о продвижении билетов и привлечении зрителей другими театрами города.

3.2. Изучение и оформление аналитических материалов по тенденциям развития музыкальных театров РФ.

3.3. Сегментация рынка потенциальных зрителей.

3.3.1. Выбор предпочтительных сегментов.

3.3.2. Сбор и анализ информации о зрителях предпочтительных сегментов рынка.

3.3.3. Изучение конъюнктуры предпочтительных сегментов рынка.

3.3.4. Статистический анализ собственных действий.

Так же важно учитывать задачи по разработке стратегии продвижения театра на региональный и международный театральный рынок, которые должны решаться по следующим направлениям.

4. Стратегия продвижения билетов:

4.1. Организация работы уполномоченных.

4.2. Организация заказов билетов по телефону.

4.3. Работа с VIP-зрителем.

4.4. Постановка работы с коллективным зрителем (предприятия, учебные заведения).

4.5. Постановка работы по проведению торжественных дат для организаций.

4.6. Постановка работы по привлечению коллективного зрителя из предприятий области.

4.7. Привлечение иногороднего зрителя (работа с гостиницами, в том числе ведомственными, курортами, конференциями, симпозиумами и др.).

4.8. Организация специальных коммерческих концертов и постановок собственными силами трупп и оркестра.

5. Разработка ценовой стратегии:

5.1. Создание ценовой расписки зала.

5.2. Определение цены для зрителей по п. 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.1.7, 2.1.8.

6. Разработка рекламной стратегии:

6.1. Определение адресата.

6.2. Определение субъектов размещения.

6.3. Определение точек размещения, темы и периодичности.

Из вышеперечисленных направлений работы отдела маркетинга вытекают следующие исполнительские положения:

7. Организация волонтерской службы:

7.1. Список организаций.

7.2. Вербовка.

7.3. Выдача списка поручений.

7.4. Разработка системы отчетности и контроля.

8. Личные продажи:

8.1. Работа с представителями организаций по реализации п. 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.1.7, 2.1.8.

8.2. Контроль продаж уполномоченными. Выдача планов-заданий. Отчетность.

9. Товародвижение:

9.1. Доставка билетов по п. 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.1.7, 2.1.8.

10. Сбыт:

10.1. Разработка и внедрение системы предварительного заказа билетов.

10.2. Заключение договоров на абонемент или абонементное обслуживание (фьючерсы).

10.3. Осуществление прямых контактов с потенциальным зрителем Перми и области (директ-мейл, факс, e-mail, телефон) с предложением билетов на спектакль или празднование памятных дат.

10.4. Организация автобусного чартера в область.

11. Реклама

11.1. Разработка единого рекламного стиля, создание единого ТВ-ролика (например, 3 ролика, показываемые на всех телеканалах).

11.2. Размещение текущего репертуара на рекламных щитах.

11.3. Рекламки с текущим репертуаром на самолетах PAL и поезде «Кама».

11.4. Реклама предстоящего спектакля за 3 дня на ТВ, радио, в газетах.

11.5. Реклама в утренних программах «Рифея», «ВЕТЫ», бегущие строки.

11.6. Афиши с текущим репертуаром в холлах всех гостиниц, в том числе ведомственных.

11.7. Афиши с текущим репертуаром на автозаправках города.

Немаловажным обстоятельством является сам стиль поведения, чувство собственного достоинства. Поэтому главное — *профессиональное самоопределение*: отношение к себе, своему делу. Фандрейзер не просит денег на культуру, а предлагает взаимовыгодное сотрудничество и готов разъяснить потенциальному донору, в чем он видит эту общность интересов, включая и возможные выгоды самого донора.

В фандрейзинге срабатывает старое маркетинговое правило: «не рассказывайте клиенту о своих семенах — расскажите ему лучше о его газоне, который он, может быть, и засеет вашими семенами». Поэтому необходимо исходить не столько из собственных интересов и проблем, сколько разъяснять донорам, чем и как мы сможем помочь в решении их проблем. Общность интересов важнее разговоров о дружбе.

Только после продуманной и внятной работы над собственным имиджем можно приступать к решению собственно организационных проблем.

Организационное обеспечение складывается из создания ряда условий, необходимых для успешного фандрейзинга. Прежде всего, необходим счет, на котором будут аккумулироваться средства. В случае разовой фандрейзинговой кампании это может быть счет уже существующей

организации — кампания сбора средств под любой проект может быть реализована какими угодно структурами. В случае систематически осуществляемого фандрейзинга, или масштабного длительного проекта, создаются специальные некоммерческие организации — классическим примером таких фирм являются упоминавшиеся фонды.

Для фандрейзинга может использоваться и счет одного из доноров, обеспечивающего бухгалтерское обслуживание проекта. К сожалению, некоторые руководители государственных учреждений стремятся аккумулировать все средства на своих счетах, что нередко порождает массу проблем. Например, эти средства должны поступать через казначейство, что отнюдь не устраивает спонсоров и благотворителей, да и сами учреждения культуры — поди потом достань эти средства в казначействе! Кроме того, инстанции, распределяющие бюджетные средства, могут выделять их за вычетом средств, привлеченных или заработанных самим учреждением.

Не случайно после череды подобных скандалов Государственным Эрмитажем было создано несколько Клубов друзей Эрмитажа: в Санкт-Петербурге, в Амстердаме, Нью-Йорке и Лас-Вегасе. Думается, что именно создание подобных братских некоммерческих организаций (клубов друзей или фондов поддержки и развития) наилучшим образом решает проблему счетов. По уставу их средства могут расходоваться только на деятельность соответствующей организации или учреждения культуры, а последнее получает свободу финансового маневра.

Счет, однако, является чисто техническим условием осуществления фандрейзинга. В начале и в течение всей фандрейзинговой кампании у потенциальных доноров часто возникает вполне естественное желание ознакомиться с уставом организации, осуществляющей фандрейзинг, на счет которой будут перечислены средства. Поэтому организаторы фандрейзинговой кампании должны быть готовы к такой ситуации и запастись необходимым количеством экземпляров собственного устава, оформленных в соответствии с существующими нормами, для того чтобы их можно было продемонстрировать партнерам и донорам.

Многое в конечном успехе дела зависит не только и не столько от учредительных документов, сколько от известности и репутации организаторов фандрейзинга. Поскольку зачастую речь идет о сборе средств в поддержку проектов и программ социально и культурно значимых, постоль-

ку для потенциальных доноров важно иметь гарантии того, что проект, предлагаемый их вниманию, действительно социально значим, в его реализации принимают участие известные авторитетные люди и организации. Очень часто знакомство с потенциальным донором начинается с ознакомления его с составом учредителей, правления, комитета поддержки и т. п., включая рекомендательные материалы (письма, curriculum vitae организаторов и т. п.). Поэтому еще на стадии учреждения некоммерческой организации, организационного комитета и т. п. очень важно привлечь в их состав известных лиц с хорошей общественной репутацией. Их привлечение важно не только в пассивной форме (простое декларирование их участия), но и в активной стадии фандрейзинга, о которой речь пойдет дальше.

Фандрейзинг — очень трудоемкая рутинная работа, требующая многих контактов, бесед, не все из которых оказываются результативными. Поэтому, наконец, организационное обеспечение фандрейзинга предполагает квалифицированное и компетентное кадровое обеспечение: руководство планирования и проведения кампании, подготовку исполнителей — как штатных, так и добровольцев (волонтеров, общественников).

Есть, конечно, талантливые артисты, художники, музыканты с организационным даром, умеющие и любящие заниматься саморекламой, самопродвижением. Яркими примерами являются художник И. Глазунов, скульптор З. Церетели. Но это, скорее, исключение из правила.

В одном из интервью художественный руководитель Мариинского театра В. Гергиев говорил: «Я был выбран лидером коллективом Мариинского театра... Подчеркиваю, что именно коллективом. На меня это очень давит. И я не хочу руководить полунцим собранием даже замечательных артистов. Поэтому мне приходится заниматься тем, что сейчас называется менеджментом. Однако поверьте, что я не бегаю за каждым импрессарио в Европе или Америке. Когда у меня возникла возможность создать себе имя в Америке, я постарался сделать это и для Мариинского театра. То же самое в Европе. Я первым выступил в Зальцбурге и в Лондоне, а затем вслед за мной туда много раз приезжал и весь театр. Здесь я выступаю в качестве ледокола. Это даже трудно назвать менеджментом — мне приходится завязывать связи, искать партнеров во всем мире для театра. И, конечно, мне бы не хотелось исполнять свои административные обязанности за счет творческих. Этого никогда не будет». И маэстро глубоко прав. Все должны делать специальные люди. Композитор должен писать музыку, драматург — пьесы, артисты — играть, а привлечением денег заниматься профессионалы: менеджеры, импрессарио, промоутеры, продюсеры.

В последнее время для проведения фандрейзинговой кампании все чаще привлекаются профессионалы или даже организации (некоммерческие общественные организации, фонды) на договорной основе.

Техническое обеспечение включает в себя оборудование офиса, в котором можно было бы осуществлять необходимые контакты, а также оргтехнику — слишком многое в успехе дела зависит от оформления и внешнего вида документов и информационных материалов, оперативной связи. Поэтому для фандрейзинговой кампании (а значит, собственно, и всей деятельности некоммерческой организации) необходимо наличие компьютера, принтера с хорошим качеством печати, минимум двух телефонных номеров («на вход» и «на выход»), факса, и т. д.

Особенно следует подчеркнуть роль компьютера, наличие которого — без преувеличения — можно назвать главным техническим условием осуществления фандрейзинга. Только на базе современного персонального компьютера можно обеспечить единый подход к решению следующих важнейших разнородных технологических условий и задач фандрейзинга:

- Создание и редактирование большого количества текстов: обращений, переписки, организационных документов и т. д. Компьютер позволяет легко и быстро получать на основе базовых макетов всех этих материалов их различные модификации.
- Использование новейших информационных технологий и средств связи, таких как электронная почта, мультимедиа, которые предполагают наличие хорошей компьютерной базы.
- Современная полиграфия, построение различных оригинал-макетов документов и материалов с использованием различных шрифтов, таблиц, схем и другого иллюстративного материала также возможны только при использовании компьютеров.
- Создание и ведение информационных баз данных о реальных и потенциальных донорах, степени и эффективности их привлечения к благотворительной или спонсорской деятельности, разумеется, можно вести и вручную (в тетрадях, блокнотах, на карточках), но и наглядность, и оперативность работы с ними многократно возрастают с использованием компьютерной технологии.

- Учет и контроль хода сбора средств, архивирование необходимых сведений (особенно в едином формате и сети с бухгалтерией), анализ результативности и экономичности фандрейзинга — оперативность и эффективность этих операций, с очевидностью, возрастают при использовании персонального компьютера.

4.3. ПЛАНИРОВАНИЕ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЙ КАМПАНИИ

Планирование фандрейзинга организации должно опираться на общую стратегию развития данной фирмы. Это может быть общая маркетинговая стратегия (см. раздел «Маркетинг»), но может быть и специальная стратегия фандрейзинга.

Примером может служить «Модель стратегии работы со спонсорами», разработанная в Пермском театре оперы и балета. Она включает в себя следующие позиции:

1. Разработка стратегии работы со спонсорами.

- 1.1. Разработка Титульного списка мероприятий, требующих внебюджетного финансирования.
- 1.2. Разработка и реализация функционирования Книги меценатов.
- 1.3. Создание и утверждение графика переговоров с потенциальными спонсорами.
- 1.4. Принятие решения о работе с Фондами.
- 1.5. Подготовка предложений в Законодательном Собрании области о налоговых льготах меценатам.
- 1.6. Разработка программы контактов со спонсорами (юбилеи, дни рождения руководителей, и т. п.).
- 1.7. Создание системы «меценатских спектаклей» с дорогими билетами, встречами с артистами и т. д.

Для этого необходимо осуществлять планомерную работу в области фандрейзинга:

2. Контакты с меценатами.

- 2.1. Переговоры со спонсорами.
- 2.2. Работа с депутатами по плану.
- 2.3. Постановка и проведение выездных поздравлений.
- 2.4. Постановка и проведение эксклюзив-спектаклей.

Планированию проведения кампании фандрейзинга должна предшествовать разработка собственно содержательной программы или проекта, под которые будут привлекаться средства. Такую программу организаторы фандрейзинга должны иметь на руках за 4–6 месяцев до начала фандрейзинговой кампании. Это необходимо для тщательной ее подготовки. Речь идет о подготовке всех

необходимых информационных материалов (обращений, предложений, описаний проекта и т. д.), а также для оценки перспективности фандрейзинга, определения круга возможных доноров, баланса расходов и возможных поступлений.

Оптимальный срок для начала фандрейзинговой кампании — 6–9 месяцев до главного итогового мероприятия проекта, под который ищутся средства. Начинать их искать за месяц до срока несерьезно. Средства под большие масштабные проекты надо начинать искать за год-полтора, а то и больше.

Определение круга доноров. В принципе, этот круг совпадает с рассмотренными ранее источниками финансирования учреждений культуры. Отличие заключается лишь в том, что при планировании фандрейзинга эти источники должны быть представлены в виде перечня юридических и физических лиц — адресатов запросов на поддержку. Поэтому, в самом общем виде, можно говорить о четырех основных группах доноров и жертвователей средств:

- государственные и межгосударственные организации и инстанции (отечественные и зарубежные);
- коммерческая сфера, включая банковскую, промышленную, торговую, сферу услуг;
- некоммерческая сфера, прежде всего — благотворительные фонды (отечественные, зарубежные);
- частные лица.

Определяясь по каждой из основных групп применительно к конкретной фандрейзинговой кампании, не следует гнаться за количеством, распыляя силы и средства. Лучше сконцентрироваться на главных, потенциально наиболее перспективных донорах. Иногда отдачи только от одного донора оказывается вполне достаточно для того, чтобы оправдать все усилия по привлечению средств.

Кроме того, не стоит привлекать к участию в поддержке одного и того же проекта конкурирующие организации (например, «Кока-колу» и «Пепси-колу») — ничего хорошего из этого не получится. Лучше привлекать разнородные организации и фирмы, принадлежащие к одним и тем же финансовым группам или дополняющие друг друга. В последнем случае их участие в поддержке одного и того же проекта может стать поводом установления контакта, развития партнерства и т. д.

Баланс расходов и возможных поступлений зависит от масштабов кампании фандрейзинга и круга возможных доноров, с которыми будет вестись работа. При этом следует помнить, что обычно процент реализации ожиданий при работе с возобновляемыми донорами не превышает 90%, а с новыми донорами — 30% от стартового списка.

4.4. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФАНДРЕЙЗИНГА

Информационное обеспечение фандрейзинговой деятельности включает в себя подготовку информационной базы данных (сведений о донорах, с которыми будет вестись работа), необходимых информационных и рекламных материалов, а также задание системы учета.

Сведения о донорах (информационная база данных) должна содержать необходимую информацию о всех потенциальных донорах и жертвователях, отобранных для работы по упоминавшимся основным четырем группам (государственные организации, коммерческие организации, некоммерческие организации и частные лица).

По каждой из четырех групп (категорий) необходимо составить перечни адресатов, а по каждому потенциальному донору иметь, как минимум, следующие сведения:

- полное и сокращенное название организации;
- ее адрес;
- телефон, факс, E-mail;
- фамилии, имена, отчества, социальный статус (должности, звания, степени и пр.) первых должностных лиц, а также лиц, принимающих решения по вопросам спонсорства, благотворительности, патронажа;
- их личные пристрастия в сфере культуры, хобби и т. д.;
- сфера (виды) деятельности фирмы, ее потребители, клиенты, товары, партнеры;
- экономическое состояние фирмы;
- географическая зона деятельности фирмы;
- какие сферы и виды деятельности являются для этого донора предпочтительными для оказания поддержки;
- в каких формах и объемах традиционно оказывается поддержка.

«Глубина» информационной базы данных может быть и большей, что зависит от целей, опыта, имеющихся контактов и т. п. Обычно база данных по каждой категории составляется по территориальному (географическому) признаку. Он является наиболее естественным в плане социальной среды фирмы-донора, в которой формируется ее репутация, имидж, общественное мнение. Хотя все чаще географический фактор оказывается не столь существенным.

Источники сведений о потенциальных донорах могут быть самые различные:

- всевозможные справочники (телефонные справочники, издания типа «Кто есть кто» и т. п.); они необходимы как при работе «с нуля», так и на всю последующую фандрейзинговую деятельность;
- списки клубов, ассоциаций, союзов (клубы меценатов, Ротари-клубы, промышленные и банковские союзы, ассоциации и т. д.), объединяющих деловой мир, — помимо прочего, сами эти организации могут стать донорами и жертвователями;
- интернет — практически все крупные фирмы, благотворительные фонды имеют сейчас свои сайты, на которых обязательно будет информация об их спонсорстве, благотворительной деятельности, а то и условия их оказания;
- информация СМИ о деловой жизни (какие банки и фирмы действуют в данном регионе), о поддержке культурной деятельности (кто и как оказывает поддержку);
- круг общения учредителей организации-фандрейзера или членов комитета поддержки, личный круг общения фандрейзеров;
- информация, которой располагают конкуренты — другие организации-фандрейзеры и которая может быть предоставлена на паритетных, договорных началах (обмен списками, сотрудничество, распределение сфер деятельности по времени или различным программам).

К информационным и рекламным материалам фандрейзинга относятся все те документы и материалы, которые могут использоваться в работе с потенциальными донорами по привлечению их средств:

- уставные документы организации (устав, положение), ведущей фандрейзинговую кампанию;

- краткое описание организации (ее предыстория, история создания, деятельность, цели, достижения), оформленная в виде буклета или релиза, оно может дополняться кратким описанием жизненного пути и деятельности первых лиц организации (или организаторов кампании);
- подборка откликов, оценок в прессе и других СМИ, выражающих общественное мнение об организации-фандрейзере и ее деятельности;
- визитные карточки, бейджи фандрейзеров и добровольцев;
- документы и материалы, характеризующие конкретные проекты и программы (описания, тексты предложений, сметы и т. п.). Об этих материалах будет сказано подробнее чуть позже.

Применительно к проведению каждой фандрейзинговой кампании, т. е. применительно к каждому конкретному проекту или программе, потенциальных доноров следует разделить на две части: так называемые «горячий» и «холодный» списки. В первом случае речь идет о потенциальных донорах, работа с которыми является первоочередной: то ли отдача от них наиболее вероятна и наиболее масштабна, то ли с ними уже установились прочные отношения. «Холодный» список включает менее вероятных доноров, отдача от которых не так существенна. Сделать такое разделение необходимо для оптимального распределения сил и времени. Иногда отдачи от одного донора оказывается достаточно, чтобы решить проблему обеспечения проекта.

В любом проекте всегда оказывается некая основная группа доноров. Кроме того, уже имея существенную поддержку, намного легче добирать другие средства, работать с другими донорами. Главные первоначальные усилия должны быть сосредоточены на работе по «горячему» списку. «Горячий» и «холодный» списки могут меняться в зависимости от проектов и программ: кому-то из доноров интересны одни проекты, а другие менее интересны.

Важным моментом информационного обеспечения является подготовка так называемой «лифтовой речи». Лицо, занимающееся фандрейзингом (фандрейзер или первое лицо учреждения культуры), должно быть в состоянии в любой ситуации (например, оказавшись с потенциальным

донором в кабине лифта и располагая только этим временем для общения) кратко и внятно рассказать о сути своего проекта. Такой спич надо буквально вы зубрить, чтобы потом не сожалеть, что вы забыли что-то важное, не так сказали и т. п.

Система учета должна содержать сведения о ходе и итогах (промежуточных и окончательных) фандрейзинговой кампании:

- перечень (картотека) доноров-вкладчиков — фактически, основная база данных;
- постоянная переписка — копии всех предложений, писем, ответов (по категориям доноров);
- данные оперативного анализа — копии текущих сведений о встречах, звонках и т. д., после получения средств или отказа эти сведения переходят в основную базу данных;
- сведения о фандрейзинговых действиях — обычно в табличной форме характеризующие ход работы с каждым потенциальным донором (даты и результаты контактов, переписки, содержание обещаний и т. п.);
- сведения о полученных средствах — номера счетов, квитанций, даты перечисления и получения, размер средств, дата отправки благодарственного письма.

Каждый из указанных блоков данных учета может представлять содержание отдельного директория (файла) в единой компьютерной базе данных фандрейзинга конкретной кампании или организации в целом.

НАЛОГОВОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ В РАМКАХ ФАНДРЕЙЗИНГА

Одной из актуальных проблем развития фандрейзинга в России является отсутствие эффективных мер налогового стимулирования лиц, выделяющих благотворительные и спонсорские средства в ходе фандрейзинга.

Согласно социологическому исследованию ВЦИОМ, 76% представителей российских коммерческих компаний оценили условия для ведения благотворительной деятельности в стране скорее как неудовлетворительные. Причем названные ими причины сложившейся ситуации в основном связаны с государственной политикой, а именно: несовершенством налоговой и законодательной сфер, а также недостатком государственной поддержки и признания

благотворителей. Большинство опрошенных особенно подчеркивали, что существующая налоговая политика не оказывает заметного влияния на рост поддержки некоммерческих организаций культуры со стороны физических и юридических лиц.

Федеральные налоговые льготы для физических лиц. Согласно ст. 219 главы 23 Налогового кодекса РФ от 5.08.2000 № 117-ФЗ, вступившего в силу с 1 января 2001 г., при определении размера налоговой базы по налогу на доходы физических лиц налогоплательщик имеет право на получение социальных налоговых вычетов «в сумме доходов, перечисляемых на благотворительные цели в виде денежной помощи организациям культуры, *частично или полностью финансируемым из средств соответствующих бюджетов*, в размере фактически произведенных расходов, но не более 25 процентов суммы дохода, полученного в налоговом периоде».

Отсюда следует, что применение данной налоговой льготы ограничено, с одной стороны, суммой, на которую уменьшается налогооблагаемая база по налогу на доходы физических лиц, а с другой стороны, условием оказания помощи организациям культуры только в денежной форме и исключительно финансируемым из бюджета.

Первое ограничение является новым, введенным с 1 января 2001 г. Налоговым кодексом. До 31 декабря 2000 г. в соответствии с утратившим силу законом РФ «О подоходном налоге с физических лиц» 1991 г., рассматриваемая налоговая льгота распространялась на всю сумму дохода, учитываемого при налогообложении за соответствующий календарный год, т. е. закон не ограничивал суммы, которые могут направляться на благотворительные цели и на которые может уменьшаться налогооблагаемый доход физического лица. Однако, несмотря на отсутствие в законе данного ограничения уровень благотворительности в сфере культуры все равно оставался крайне низким. Таким образом, можно утверждать, что введенное Налоговым кодексом ограничение вряд ли окажет существенное влияние на снижение объемов благотворительной деятельности в стране.

Второе условие, существовавшее также и в законе «О подоходном налоге с физических лиц», существенно тормозило и тормозит развитие благотворительности в сфере

культуры, т. к. под льготу не подпадают натуральная безвозмездная поддержка (передача товарно-материальных ценностей, оказание услуг и выполнение добровольных работ), а также поддержка тех некоммерческих организаций культуры, которые не финансируются из средств бюджетов. Учитывая тот факт, что с каждым годом все меньше и меньше организаций культуры являются получателями бюджетных средств, масштабы применения данной налоговой льготы имеет тенденцию к сокращению.

Кроме того, необоснованным выглядит распространение данных ограничений на организации культуры, ставя их в менее выгодное положение, по сравнению, например, с религиозными и физкультурно-спортивными организациями. Причем на практике приоритеты при выборе сфер поддержки, согласно результатам исследования ВЦИОМ, отдаются в меньшей степени организациям культуры, чем религиозным и спортивным организациям (табл. 20).

Для сравнения приведем данные по США.

В США для частных лиц при направлении благотворительных средств в денежной и натуральной формах в организации культуры от налога освобождается *до 50% совокупного дохода*, при условии наличия льготного налогового статуса организации культуры.

Таким образом, в США критерием определения налоговых льгот для благотворителей выступает не наличие

Таблица 20

Приоритеты при выборе сфер поддержки сотрудниками компаний в РФ (2002 г.)

№	Сфера поддержки	Число респондентов, оказавших поддержку, %
1.	Социальное обеспечение	29
2.	Здравоохранение	20
3.	Религия	12
4.	Спорт	10
5.	Экология	10
6.	Культура и искусство	9
7.	Образование	8
8.	Наука	7

Источник: Корпоративная филантропия: мифы и реальность. Результаты социологич. исследования. М. 2002.

бюджетного финансирования организаций культуры, а их налоговый статус, что расширяет сами возможности получения льгот для частных лиц. Кроме того, под льготу подпадают натуральные благотворительные взносы в организации культуры, и сумма, на которую может уменьшаться налогооблагаемый доход физического лица, в два раза выше российского уровня. Причем, при натуральных благотворительных взносах дополнительно предоставляются льготы по налогу на имущество. Налоговые скидки могут достигать до 75% от стоимости взноса.

Федеральные налоговые льготы для юридических лиц.

Для юридических лиц, осуществляющих благотворительную деятельность в сфере культуры, согласно введенной в действие с 1 января 2002 г. главы 25 второй части Налогового Кодекса, налоговые льготы на прибыль не предусмотрены.

До 1 января 2002 г., согласно утратившему силу закону РФ «О налоге на прибыль предприятий и организаций» 27.12.1991 № 2116-1, для предприятий была предусмотрена льгота по налогу на прибыль в случае оказания ими благотворительной поддержки. Однако отмененная льгота имела существенные количественные ограничения, что не увеличивало заинтересованность организаций в оказании благотворительной помощи в сфере культуры. Так, на основе ст. 6 приведенного закона, «при определении налогооблагаемой базы прибыль вправе быть уменьшенной на сумму благотворительных взносов, а также взносов, направленных на восстановление объектов культурного наследия, в фонды поддержки образования и творчества и др., в пределах 3% облагаемой налогом прибыли; а в случае перечисления средств *государственным учреждениям и организациям культуры и искусства*, кинематографии, творческим союзам и т. д. — *не более 5%*. При этом общая сумма благотворительных взносов не может превышать пяти процентов налогооблагаемой прибыли». Для банков и страховых организаций сумма благотворительных перечислений ограничивалась еще более низким уровнем в 3%.

Для сравнения в США для юридических лиц при перечислении благотворительных взносов некоммерческим организациям культуры действует льгота сокращения налогооблагаемой прибыли до 10%.

Кроме того, по мнению юриста А. К. Толмасовой, до 2001 г. «наибольшие психологические трудности вызывала у благотворителей необходимость платить налоги, если в качестве пожертвования передавались не деньги, а товар или неиспользуемые ими основные средства, например, автомобиль или оргтехника».

В соответствии со ст. 3 Закона РФ «О налоге на добавленную стоимость» 1991 г., объектом обложения налогом на добавленную стоимость являлись среди прочих обороты по «передаче безвозмездно или с частичной оплатой товаров (работ, услуг) другим организациям или физическим лицам». Плательщиком НДС в этом случае являлась передающая сторона.

Таким образом, законодательство до 2001 г. не предусматривало исключений по уплате НДС при безвозмездной или льготной передаче имущества, оказания услуг и выполнения добровольных работ в рамках фандрейзинга. Благотворители или спонсоры должны были исчислить и заплатить НДС в том же размере, как если бы они продали свою продукцию или выполнили объем работ по рыночной стоимости. В результате, действующая налоговая политика снижала заинтересованность предприятий в натуральных формах поддержки и, в целом, оказывала отрицательный эффект на развитие фандрейзинга в стране.

Попытки реформирования российского налогового законодательства применительно к западному опыту уже имели место, но пока не привели к ожидаемым результатам. Так, с 1 января 2001 г., согласно ст. 149 Налогового кодекса, не подлежат обложению НДС операции по «передаче товаров (выполнению работ, оказанию услуг) *безвозмездно* в рамках благотворительной деятельности в соответствии с Федеральным законом «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», за исключением подакцизных товаров». Однако из Налогового кодекса следует, что НДС продолжают облагаться в рамках благотворительной деятельности операции по льготной передаче имущества, оказанию услуг и выполнению добровольных работ; спонсорская поддержка, а также добавляются обороты по передаче подакцизных товаров в рамках благотворительной деятельности. Таким образом, проблема уплаты НДС с благотворительной и спонсорской поддержки в натуральной форме решена законодательством лишь частично.

Налоговые льготы для юридических лиц на уровне субъектов федерации. О законодательных инициативах на уровне субъектов федерации можно также с уверенностью утверждать, что они не решили проблем налогового стимулирования участников фандрейзинга в сфере культуры.

Санкт-Петербург. 28 декабря 1995 г. в Санкт-Петербурге был принят закон «О льготном налогообложении участников благотворительной деятельности», который предусматривает дополнительные к федеральным льготы. Согласно данному закону, «при исчислении налога на прибыль в бюджет Санкт-Петербурга налогооблагаемая прибыль уменьшается на сумму средств, направленных на реализацию благотворительных программ или переданных безвозмездно общественным объединениям, в пределах 3%». Однако введенная льгота носит крайне ограниченный характер, поэтому не оказывает заметного стимулирующего воздействия на масштабы благотворительной деятельности в сфере культуры.

Москва. На уровне субъектов РФ к эффективным методам стимулирования благотворительной деятельности можно отнести действующие законодательные акты г. Москвы. Московское законодательство позволяет в большем объеме уменьшать налогооблагаемую прибыль предприятий, а также вводит жесткие требования к определению статуса благотворительной организации. Так, согласно ст. 3 закона г. Москвы «О ставках и льготах по налогу на прибыль» от 29.11.1999 г. № 35, при исчислении налога на прибыль, подлежащего уплате в столичный бюджет, юридические лица имеют право исключать из налогооблагаемой базы средства, направленные на благотворительные цели в организации, имеющие статус «благотворительная» в г. Москве, но не более 5% налогооблагаемой прибыли. Статус «благотворительная», согласно ст. 8 закона г. Москвы «О благотворительной деятельности» от 5.07.1995 г. № 11–46, официально присваивается Городским благотворительным советом и подтверждается особым документом — паспортом благотворительной организации.

Кроме того, согласно Закону г. Москвы «О ставках и льготах по налогу на прибыль» предприятия могут уменьшать сумму налога на прибыль на величину фактически произведенных затрат, связанных с реализацией московских благотворительных программ, утвержденных Городским

благотворительным советом. Другими словами, сумма взноса (в денежной или натуральной форме), направленного на благотворительную программу с официальным статусом, вычитается из суммы налога на прибыль, подлежащего зачислению в столичный бюджет. Таким образом, законодательство г. Москвы позволяет существенно уменьшать налоговые платежи в бюджет субъектов РФ.

Однако опыт Москвы не получил широкого распространения за пределами столицы. В целом по стране стимулирование благотворительности как на федеральном, так и на региональном и местном уровнях осуществляется крайне неэффективно.

Из приведенных примеров следует, что система налоговых льгот, установленных для участников фандрейзинга в сфере культуры, не является достаточно гибкой и привлекательной. Актуальными остаются проблемы разработки стимулирующего механизма налоговых льгот для физических и юридических лиц, осуществляющих поддержку сферы культуры. На это указывают также 65% опрошенных в ходе социологического исследования ВЦИОМ.

Для решения данных проблем необходимо, на наш взгляд, внести серьезные изменения в налоговое законодательство РФ. В частности, разработать гибкую дифференцированную систему налоговых льгот, как для организаций культуры, так и для участников фандрейзинга. Данная система должна не просто фиксировать потенциальные налоговые льготы физических и юридических лиц, а активно стимулировать последних в финансировании сферы культуры.

Автором предлагается ввести льготы по налогу на прибыль для юридических лиц, занимающихся благотворительной деятельностью, и расширить соответствующие налоговые льготы на доходы физических лиц. В частности, предлагается установить налоговые вычеты из прибыли юридических лиц, осуществляющих благотворительные взносы, в размере 10% и увеличить налоговые вычеты из доходов физических лиц до 50%; расширить формы благотворительной поддержки — помимо денежной формы предусмотреть взносы в натуральной форме (передача товарно-материальных ценностей, оказание услуг, выполнение работ и т. д.) и увеличить круг благополучателей

(включить организации культуры, не финансируемые из средств бюджетов). Крайне важным является также освобождение от НДС операций по передаче с частичной оплатой товаров, услуг, работ в рамках благотворительной деятельности, а также спонсорской поддержки.

4.5. ВИДЫ И РАЗМЕРЫ ВОЗМОЖНЫХ СУБСИДИЙ

Достаточно распространенными являются общие субсидии, расходуемые по усмотрению организации-фандрейзера. Обычно речь идет о текущих расходах некоммерческой организации (управление, связь и коммуникации, хозяйственное содержание, заработная плата штатных сотрудников). Поэтому такие субсидии выделяются обычно на год. Размер их колеблется, в зависимости от организации, нуждающейся в поддержке, от 500 до 10 000 долларов.

Наиболее распространены субсидии, выделяемые под конкретный проект. Они носят единовременный характер и используются только на осуществление данного проекта. Их размер обычно колеблется от 10 000 до 50 000 долларов.

И общие субсидии, и субсидии под конкретный проект возможны, как уже отмечалось, в форме долевого участия.

Возможна также финансовая поддержка в виде капитальных вложений — затрат на строительство, реконструкцию, оборудование и т. п. Используются также отчисления в специальные фонды, приносящие доход, — эндаумент — форма резервирования средств, создание системы «самопухнущих денег». Эндаумент — эффективное средство обеспечения финансовой стабильности некоммерческой организации.

Широко практикуется также выделение стипендий на обучение или подготовку конкретных художественных или научных работ.

Возможны также такие формы поддержки, которые не включаются в годовые фандрейзинговые кампании: завещания, ренты, кредиты и т. п.

Вопрос о конкретном размере запрашиваемой субсидии — сюжет достаточно тонкий и щепетильный. Думается,

что ответ на него во многом зависит от профессионализма фандрейзеров. По крайней мере вряд ли будет приличным при необходимом бюджете в 80 000 долларов запрашивать у донора 20 000 долларов. Лучше запрашивать у конкретного донора 1000–5000 долларов.

Наиболее упорядочена (цивильна и респектабельна) организация спонсорства в режиме спонсорских пакетов. Такая организация спонсирования оправдана в тех случаях, когда организация-получатель хорошо известна, фандрейзингом занимается не от случая к случаю, а систематически или также четко и ясно формулирует свои услуги потенциальным спонсорам в рамках реализации совместной программы или проекта.

Спонсорский пакет — это рассылаемый по почте или передаваемый при личных контактах комплект материалов и документов, обычно включающих в себя:

- описание идеи проекта, его значимости с выделением деталей, наиболее важных для спонсора;
- описание организации реализации проекта, в том числе: авторы, организаторы, участники, сроки, место проведения, сценарный план или сценарий;
- указание поддержки проекта со стороны государственных органов, общественных организаций с приложением подтверждающих документов, писем поддержки;
- бюджет проекта;
- перечисление спонсорских градаций — обычно это следующие варианты:
 - титульный (эксклюзивный) спонсор или спонсор-патрон — 100% общей суммы необходимой поддержки;
 - генеральный спонсор — 50% суммы поддержки;
 - официальный спонсор — 25% суммы поддержки;
 - спонсор-участник — менее 25% суммы поддержки;
 - информационный спонсор — обычно для СМИ;
 - бартерный спонсор — оказание помощи товарами, услугами;
- указание возможной рекламы и PR для спонсоров в рамках реализации проекта: выставки, издания, размещение рекламы, упоминания и т. д.;
- прогноз спонсорского эффекта: количество аудиторий, посетителей, зрителей, объемы эфирного времени, публикаций в печати и т. п.

«Покупка» спонсорского пакета предполагает заключение соответствующего договора, предметом которого является реализация условий спонсорского пакета. Фактически речь идет о покупке рекламно-пиаровских услуг и обычно в этом случае спонсор не имеет имущественных прав на результаты совместной деятельности. Некоторые организации предлагают несколько видов сотрудничества для своих спонсоров.

Очень разнообразный и динамичный режим такой работы предлагает питерский клуб «PLAZA». Традиционно спонсорами клуба являются компании «Русский стандарт», Pepsi-Cola, Philipp Morris, клуб «Red Devil». Но месяц от месяца каждый из спонсоров выбирает тот спонсорский пакет, который выгоден ему в соответствующем месяце.

Пакет «Информационный спонсор» включает в себя:

- предоставление статуса информационного спонсора;
- размещение логотипа на афишах (2 тыс. шт. в неделю), флаерах и пригласительных билетах (10 тыс. шт. в месяц);
- размещение рекламного щита спонсора или его флага в помещении клуба;
- распространение информационных и рекламных материалов спонсора во время проведения мероприятий в клубе;
- презентация продукции спонсора на сцене клуба: проведение розыгрышей, подготовка конкурсных программ;
- предоставление 20 пригласительных билетов в месяц на концертные программы клуба.

Пакет «Генеральный спонсор», стоимостью 1500 долларов США, содержит:

- предоставление статуса генерального спонсора;
- размещение логотипа на афишах (1500 шт.), флаерах и пригласительных билетах (4000 шт.);
- упоминание компании в рекламных роликах на телевидении (30 роликов) и радио (40 роликов);
- размещение рекламного щита или флага в помещении клуба во время мероприятий;
- распространение информационных и рекламных материалов (листовок, буклетов, брошюр и т. п.);
- презентация продукции на сцене клуба;
- предоставление 30 билетов в клуб.

Пакет «Спонсор-партнер» на сумму 600–800 долларов США и включает:

- размещение логотипа на афишах тиражом 1500 шт.;
- размещение щита или баннера в помещении клуба на мероприятиях;
- 20 пригласительных билетов в клуб, включая друзей или партнеров;
- проведение и организация модных показов или других шоу-программ, соответствующих деятельности компании-спонсора;
- демонстрация рекламного ролика или фильма фирмы на большом видео-экране клуба перед программами.

Содержание пакетов «Официальный продукт программы» и «Виды участия» оговаривается с учетом конкретных интересов спонсоров.

Может практиковаться и просто покупка мест для рекламы.

Речь может идти о широком выборе вариантов:

- изображение, помещенное на какой-то выставке, на стендах или на стенах;
- реклама на конвертах билетов, одноразовых пакетах, сумках;
- реклама на почтовых носителях, интересных печатных листовках;
- реклама на салфетках, скатертях в кафе, в баре.

Возможны обмен рекламными площадями с иной родственной организацией, совмещение рекламы с выигрышем в цене и т. п.

4.6. КОНТАКТЫ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ДОНОРАМИ

Непосредственным контактам и даже письменным обращениям должен предшествовать *предварительный телефонный звонок* в офис потенциального донора. Во время этого разговора, предварительно представившись, фандрейзер сообщает о намерении его организации обратиться за поддержкой, уточняет наименование и адрес организации-донора, фамилии, имена и т. д. первых лиц фирмы или должностных лиц, которым необходимо направить предложение. Все эти сведения может сообщить секретарь при-

емной офиса или референт фирмы. Беспокоить первых лиц на этом этапе нет необходимости.

После таких предварительных звонков осуществляется *рассылка письменных обращений* с предложениями оказать поддержку конкретному проекту. Текст обращения должен быть кратким, лучше — не менее одной страницы, но не более 2–3 страниц. Текст предложения должен отвечать ряду требований к оформлению и содержанию.

Обращение — в идеале — должно быть персонифицировано («Многоуважаемый Сергей Павлович!»). При наличии добротной базы данных в компьютерной технологии обеспечить персонифицированность каждого обращения не представляет проблемы. Обращение типа «Уважаемый (ая)...», где на свободное место от руки вписываются или впечатываются на машинке данные адресата, оставляют у получателя неприятный осадок. В этом случае лучше уж использовать вежливое безличное обращение типа «Многоуважаемые коллеги» и т. п.

Важны стиль и интонация обращения — доверительный, не засушенный «канцеляритом», но и без неуместной фамильярности и игривости, а самое главное — не униженно-просительный. Речь идет фактически о приглашении к сотрудничеству. Поэтому и стиль письма, манера обращения должны быть соответствующие — приглашение (с чувством собственного достоинства) к партнерству в реализации интересного проекта.

Собственно текст должен с самого начала, желательно в одной фразе содержать суть предложения («Предлагаем Вам принять участие в реализации такой-то программы»). Получатель письма должен сразу, без долгих предисловий понять, что собственно ему предлагается.

Затем должны следовать сведения о сроках и месте реализации предлагаемого проекта или программы. Иногда этих сведений уже оказывается достаточно получателю, чтобы сориентироваться относительно привлекательности предложения.

Необходимо также сообщить об уникальности и социальной значимости предлагаемого проекта.

Далее в письме должны следовать сведения об организаторах (координаторах) реализации проекта (организации или лицах), а также об их компетентности, опыте проведения аналогичных работ.

Важно сообщить также об отношении органов власти к данному проекту, даже если они не выделяют средств на его реализацию, важно знать, информированы ли властные инстанции, поддерживают ли они эту деятельность. Такие поддержка и одобрение важны для уверенности доноров в том, что их не втягивают в сомнительную махинацию, оценки перспектив развития PR фирмы по отношению к органам власти и т. п.

В обращении должны также содержаться сведения о других потенциальных или реальных донорах, которые уже проявили интерес к данному проекту или на чью поддержку фандрейзеры рассчитывают. Это важно для того, чтобы получатель понял, в какой компании он окажется, откликнувшись на данное обращение. В связи с этим заслуживает внимания такая уже упоминавшаяся деталь американского опыта фандрейзинга, как «мэтчинг грантс», когда фирма обещает предоставить помощь, например, на 1 доллар, при условии, что организаторы найдут поддержку на 4 доллара у других доноров. Формула «мэтчинг грантс» может быть различной (1/10, 1/1 и т. д.). Главным достоинством такой практики является стимулирующее воздействие, поиск более широкого круга доноров, большая ответственность учреждения культуры, которое принимает комбинированную помощь нескольких фирм. Кроме того, потенциальный донор убеждается, что он не первый и не последний «у раздачи». Правда, некоторые доноры предпочитают как раз оказывать поддержку именно в одиночку, но такое встречается не очень часто.

Полезно также сообщить, привлечено ли к программе внимание СМИ и каких, будет ли освещаться реализация проекта, заключительное мероприятие в СМИ.

Интерес у адресата, несомненно, могут вызвать сведения о льготах и преимуществах, которые может дать ему поддержка данного проекта (реклама, налоговые льготы, преимущества сотрудникам и их семьям и т. п.).

Ниже приведен *пакет предложений для взаимного сотрудничества*, предлагаемый потенциальным спонсорам Пермским театром оперы и балета им. П. И. Чайковского:

- использование логотипа или названия;
- аккредитация продукта или услуги;
- использование торговой марки;

- перенос названия фирмы-спонсора на продукт искусства;
- реклама — бесплатная, визуальная, сопутствующая, маркетинг;
- рекламные мероприятия — упоминание в прессе, объявления, пресс-конференции и т. д.;
- мероприятия, специально организованные для клиентов фирмы;
- реклама и сбыт продукта;
- развитие связей с общественностью;
- ассоциация с продуктом или услугой;
- совместное спонсорство;
- конкурсы;
- налоговые льготы.

Льготы, которые получают спонсоры:

- право размещения логотипа в рекламных материалах: буклетах, программах; количество и место размещения логотипа зависит от размера спонсорской помощи;
- упоминание в качестве спонсора в пресс-релизах, других информационных материалах, а также в платных рекламных материалах в СМИ;
- публичное выражение благодарности перед началом мероприятия;
- возможность выставить плакаты, рекламные щиты, стенды с названием фирмы и ее продукции в фойе театра, а также на прилегающей к театру территории;
- право устанавливать киоски с информационными материалами о продукте фирмы-спонсора, сувенирами, сопутствующими и рекламными товарами;
- возможность проецировать, когда это допустимо, логотип или девиз корпорации на театральный занавес, стену фойе, зала и т. п.;
- право приглашать клиентов, партнеров, поставщиков и сотрудников фирмы на просмотры и презентации;
- бесплатные билеты (в оговоренном количестве) на премьеры;
- экскурсии за кулисы и неформальные встречи с режиссерами и актерами;
- право организовывать один или несколько приемов с приглашением актеров, журналистов.

Необходимо сообщить также, на что именно необходимо средства поддержки. При отсутствии таких сведений

возникают вполне обоснованные подозрения, что либо организаторы — типичные «романтики» и толком не представляют экономическую сторону дела, либо они пытаются испрашивать деньги на факт собственного бытия. Конкретные суммы в предварительном обращении лучше не сообщать, так же как и прикладывать конкретную смету расходов. Но формированию доверия донора к заявителям будет способствовать, например, фраза «С полной сметой расходов Вы можете ознакомиться при личной встрече».

Той же цели может служить и приглашение потенциальному донору войти в оргкомитет, принять участие в итоговом совещании и прочих мероприятиях, имеющих отношение к контролю использования средств.

Полезно также ближе к концу текста предупредить адресата, что в течение ближайшей недели после получения им обращения ему позвонят по поводу личной встречи, на которой, если он пожелает, можно будет обсудить возможность сотрудничества и получить дополнительную информацию.

И наконец, в основном тексте обращения должны содержаться сведения о контактном телефоне и конкретных лицах, у которых потенциальный донор может получить дополнительные сведения.

Подписан текст обращения может быть как организаторами проекта (эти сведения могут ничего не говорить адресату), так и кем-то из известных лиц с репутацией входящих в группу поддержки проекта.

Обращение может дополняться приложениями (информационными материалами, откликами в прессе и т. п.). Однако на этом, сугубо предварительном этапе не следует перегружать адресата информацией. Лучше оставить представление этих документов и материалов до личной встречи.

Текст обращения и приложений должен иметь хороший дизайн (на фирменном бланке, с использованием хороших шрифтов и т. д.). Дизайн текста предложения должен дополняться соответствующим дизайном конверта. Однако не следует слишком увлекаться оформлением конвертов (шелкография, золотое тиснение и т. п.) — это может только насторожить потенциального донора, натолкнув его на небезосновательные мысли о том, на что могут пойти его средства. Дизайн документации вообще должен выдерживаться в стиле что называется «скромно, но со вкусом».

Рассылка может осуществляться как по почте, так и с нарочным. Дата рассылки должна быть зафиксирована и введена в базу данных учета.

За рассылкой спустя несколько дней должен следовать телефонный звонок, цель которого — договориться о личной встрече с ответственным должностным лицом.

В случае достижения договоренности (а значит и проявленного интереса) проводится *собеседование*. Сам его факт — уже немалое достижение фандрейзеров. Поэтому необходимо закрепить этот успех.

К *собеседованию* важно тщательно подготовить все необходимые документы и материалы (устав, положение, полное описание проекта, сметы затрат и доходов, отзывы, рекомендации, справка о налоговых льготах, гарантийные письма других доноров, иллюстративные материалы, фотографии, схемы и т. д.), чтобы быть готовым дать ответы на вопросы, которые могут возникнуть при встрече. На встречу фандрейзеру лучше идти не одному, а привлечь к участию в ней (или в наиболее важных встречах) авторитетного и известного члена правления, оргкомитета или группы поддержки. Это может решающим образом сказаться и на ходе беседы, и на ее результатах.

На встречу лучше не опаздывать и являться вовремя. Заранее приходить в офис и ждать назначенного времени не стоит. И в этом случае полезно помнить, что фандрейзинг — не попрошайничество, а фандрейзер — не проходимец и не униженный проситель. Речь идет о возможном сотрудничестве и партнерстве в социально важном деле, которое может отвечать интересам обеих сторон. После представления и знакомства следует кратко и внятно, изложить суть дела и ваше понимание взаимных интересов сторон, ответить на возникшие вопросы.

Ни в коем случае не следует настаивать на однозначном ответе по итогам встречи. Это право потенциального донора. Если он сочтет возможным это решение принять — вы сэкономите некоторое время. Со стороны же фандрейзера единственным результатом встречи может быть договоренность о сроках принятия решения потенциальным донором и способе информирования об этом решении (кто кому и когда звонит или отправляет письмо, факс).

Но при любом исходе встречи, вернувшись в свой офис, необходимо подготовить и отправить вашему собеседнику

письмо или факс с благодарностью за внимание, проявленное к проекту, и участие в его обсуждении. И, разумеется, такую письменную благодарность необходимо направить после получения окончательного решения — вне зависимости от его характера. Такая письменная благодарность — не навязчивость, она необходима функционально:

- прежде всего — это дополнительное напоминание о том, что «существует такой вопрос»;
- ее получатель понимает, что попал в цепкие руки профессионалов;
- самое главное, вы действительно добиваетесь представления о себе как о профессионалах («Эти ребята умеют благодарить и от благодарности не переломятся»).

Кроме того, человек действительно нашел время для встречи и обсуждения. В случае положительного решения и получения поддержки (есть все-таки некоторая разница между «я тебе дам» и «на, возьми») такую письменную благодарность надо оформить в респектабельном дизайне, она должна быть подписана известными людьми — членами вашей группы поддержки или оргкомитета. Донор будет хранить ее, демонстрировать партнерам и коллегам. Для него это элемент его PR, и в этом ему надо помочь, сполна удовлетворив эту его потребность.

В случае позитивного решения вопроса соответствующие данные заносятся в систему учета. В случае отказа — обязательно (категорически обязательно!) следует *выяснить причину отказа*. Это выяснение — долг профессиональной чести фандрейзера. Мы видели общность интересов, но партнерство не состоялось. Значит, мы в чем-то ошиблись и для нас важно понять — в чем. Успокоенность простым отказом, с одной стороны, свидетельствует о несерьезности обращения о поддержке (сами, наверное, не верят в успех дела, работают «на арапа»), а с другой — не дает перспективы дальнейшей работы. Поэтому профессиональное отношение к фандрейзингу предполагает обязательное уяснение мотивов отказа.

Между тем разъяснение отказа может стать новой перспективой сотрудничества — все дело в том, как к нему относиться и как строить последующие отношения, учитывая мотивы потенциального дарителя. Если отказ мотивируется отсутствием денег («нам бы кто помог!»), — они могут появиться потом: раз кончаются деньги, должно ко-

гда-то закончиться и их отсутствие. Если все деньги идут на развитие банка или предприятия — отлично, открывается перспектива в дальнейшем. Если круг оказания помощи уже определен — тоже хорошо. Это значит, что в этой фирме имеется специальная структура и есть специальные люди, профессионально занимающиеся организацией благотворительности. Значит, в такой организации больше шансов получить поддержку и помощь. Задача заключается в том, чтобы узнать сроки и порядок рассмотрения заявок. Если же отказ мотивируется тем, что «нас уже обманывали», то тем более стоит сохранить профессиональное «лицо» и продолжить знакомство, попытаться наладить контакты и отношения без получения средств и финансовых обязательств на первых порах.

И в любом случае не следует воспринимать отказ как проявление пренебрежения к вашему делу и вам лично. Фандрейзинг — это работа, имеющая свою специфику и предполагающая определенный профессионализм. Поэтому не следует утрачивать чувство профессионального и личного достоинства, а также, что весьма немаловажно, чувство юмора.

Развитие хороших отношений. Как только предложение будет принято, надо определить порядок оказания поддержки: кто готовит договор, или будет простое перечисление средств, или будет произведена оплата счетов.

Приведем пример формы договоров о финансовой и информационной поддержке Пермского академического театра оперы и балета:

ДОГОВОР О ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКЕ ТЕАТРА

Пермь, 1 января 2002 года

Пермский государственный академический театр оперы и балета им. П. И. Чайковского, именуемый в дальнейшем «Театр», в лице директора Пичкалева А. Е., действующего на основании Устава, с одной стороны, и ОАО Банк «Пермькредит», именуемый в дальнейшем «Банк», в лице председателя правления банка Шурыгина А. Б., действующего на основании Устава банка, с другой стороны, совместно в дальнейшем именуемые «Стороны», заключили настоящий договор о нижеследующем.

1. Предмет договора

1.1. В соответствии с условиями настоящего договора Банк обязуется предоставить Театру денежные средства в порядке и на условиях, установленных настоящим договором, а Театр обязуется принять указанные денежные средства и использовать последние для финансирования

мероприятий, обеспечивающих развитие культуры, высоких творческих традиций, создания новых спектаклей и театральных проектов для детской и взрослой аудитории.

2. Обязанности сторон

2.1. Банк обязуется:

2.1.1. Оказывать в течение срока действия настоящего договора благотворительную помощь в размере _____ (_____) по графику, предоставлять Театру ежемесячно, в срок не позднее 30-го числа соответствующего месяца денежные средства. При этом предоставление Банком Театру указанных в настоящем подпункте денежных средств осуществляется посредством перечисления соответствующих сумм денежных средств по указанным в настоящем договоре платежным реквизитам.

2.1.2. Предоставить Театру свои информационные материалы и фирменный логотип.

2.2. Театр обязуется:

2.2.1. Использовать денежные средства, указанные в п. 2.1. настоящего договора, для финансирования указанных в п. 1.1. настоящего договора мероприятий.

2.2.2. Упомянуть Банк в качестве спонсора Театра и размещать логотип Банка во всех видах печатной рекламной продукции (афишах, буклетах, программах, в том числе во время гастролей Театра по территории Российской Федерации), а также на специальном рекламном щите, расположенном в фойе Театра.

2.2.3. Помещать во всех связанных с деятельностью Театра публикациях средств массовой информации (телевизионных программах, радиопередачах, публикуемых в газетах и журналах статьях, рецензиях, заметках) информацию, содержащую указание о Банке как о спонсоре Театра.

2.2.4. Выделять в течение срока действия настоящего договора в безвозмездное пользование Банку по 2 (два) места на все спектакли из репертуара Театра на текущий месяц.

2.3. Настоящим пунктом Стороны подтверждают, что Театр обязуется использовать денежные средства, указанные в п. 1.1. настоящего договора, в целях, названных в указанном пункте. При этом Банк имеет право осуществлять контроль за целями использования денежных средств, предоставляемых Банком Театру в соответствии с условиями настоящего договора, а Театр обязуется по первому требованию Банка предоставлять последнему отчет о целях использования указанных денежных средств.

3. Ответственность сторон

3.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему договору Стороны несут ответственность в порядке, установленном действующим на территории Российской Федерации законодательством.

4. Прочие условия

4.1. Настоящий договор вступает в силу с момента подписания его Сторонами и действует до 31.12.2002 года включительно.

4.2. Взаимоотношения сторон, не урегулированные настоящим договором, регламентируются положениями действующего на территории Российской Федерации гражданского законодательства.

4.3. Изменение и дополнение настоящего договора осуществляется на основании составляемого и подписываемого Сторонами единого документа — дополнительного соглашения к настоящему договору.

4.4. Настоящий договор составлен в двух подлинных экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному — для каждой Стороны.

Адреса и реквизиты сторон

Театр: 614000, г. Пермь,
ул. Коммунистическая, 25а,
ИНН 5902290272; расчетный счет № 4060381030000000005 в ООО АКБ «Каури» (корреспондентский счет № 30101810600000000796 в ГРКЦ ГУ ЦБ РФ по Пермской области (БИК 045773796)), код ОКПО 02192570, код ОКОНХ 93611.

Банк: 614000, г. Пермь,
ул. Орджоникидзе, 43;
кор/счет № 30101810300000000834
в ГРКЦ ГУ ЦБ РФ по Пермской области, БИК 045773834, код ОКПО 44828195, код ОКОНХ 96190.

Подписи сторон:

Директор театра _____ Председатель правления банка
Пичкалев А. Е. _____ Шурыгин А. Б. _____

ДОГОВОР ОБ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКЕ ТЕАТРА

Пермь, 1 января 2002 г.

Пермский государственный академический театр оперы и балета им. П. И. Чайковского, именуемый в дальнейшем «Театр», в лице директора театра Пичкалева Анатолия Евгеньевича, действующего на основании Устава, с одной стороны, и ЗАО «Мьюзик радио», именуемое в дальнейшем «Радио», в лице генерального директора Колесникова Дмитрия Владимировича, действующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. Предмет договора

1.1. Театр поручает, а Радио принимает на себя обязанности по организации информационной поддержки деятельности Театра средствами Радио.

1.2. Стороны имеют право привлекать для выполнения своих обязанностей по настоящему договору контрагентов, в том числе на коммерческой основе. Расчеты с контрагентами стороны осуществляют за счет собственных средств.

2. Обязанности сторон

2.1. Радио принимает на себя следующие обязательства:

2.1.1. Размещение информационного ролика Театра в эфире Радио в объеме не более 30 (тридцати) трансляций в неделю в соответствии с согласованным сторонами настоящего договора графиком трансляций.

2.1.2. Изготовление информационного ролика продолжительностью до 30 секунд (не менее 4 раз в месяц).

2.1.3. Размещать информацию о текущем репертуаре театра.

2.1.4. Информационное освещение специальных событий театра (премьер, юбилеев, открытие, закрытие театрального сезона, День театра и пр.).

2.1.5. Создание тематической передачи о театре с выходом в эфир по мере необходимости.

2.1.6. Размещение поздравлений сотрудников театра с юбилеями по заявкам театра.

2.1.7. Организация и проведение совместных с театром акций.

2.2. Театр принимает на себя следующие обязательства:

2.2.1. Предоставление права генерального медиа-спонсорства Театра.

2.2.2. Обязательное упоминание Радио в средствах массовой информации в формулировке: «Генеральный медиа-спонсор театра — „Мюзик радио“», а также в печатной и иной продукции рекламного характера с использованием помимо указанного текста эмблемы Радио на протяжении всего срока действия договора.

2.2.3. Ежемесячное предоставление 10 билетов на спектакли Театра для награждения победителей конкурсов, проводимых Радио.

2.2.4. Безвозмездное предоставление помещения Театра в день профессионального праздника или юбилея «Мюзик радио» (по предварительному согласованию).

2.2.5. Безвозмездное предоставление по 2 места на все спектакли текущего репертуара Театра.

2.2.6. Предоставление права на размещение рекламных материалов в помещении Театра во время премьерных спектаклей.

2.2.7. Размещение джингла Радио в качестве звонков перед началом спектаклей Театра.

2.2.8. Трансляция эфира «Мюзик радио» в театральном парке перед началом спектаклей.

2.2.9. Размещение светового короба «Мюзик радио» в фойе театра.

2.3. Любые информационные сообщения о проводимых Театром акциях с участием третьих лиц осуществляются Радио по отдельной заявке Театра на основе коммерческих контрактов по действующим на Радио расценкам.

3. Срок действия договора

3.1. Настоящий договор действует с момента его подписания обеими сторонами до 31.12.2002 г. включительно. В случае, если ни одна из сторон не уведомила другую в письменном виде о намерении не возобновлять действие настоящего договора на следующий срок, он считается пролонгированным на следующий календарный год.

3.2. Договор может быть расторгнут досрочно по соглашению сторон, оформленному в письменном виде.

4. Ответственность сторон

4.1. За неисполнение, несвоевременное или ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему договору стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством.

5. Юридические адреса и реквизиты сторон

Театр: 614000, г. Пермь,
ул. Коммунистическая, 25а,
р/с 4060381030000000005 в банке «Каури», к/с 010181060000000796,
БИК 04573796, ИНН 5902290272, ОКПО 02192570, ОКОНХ 93611

Подписи сторон:

Генеральный директор «Мюзик радио» Директор театра
Колесников Д. В. _____ Пичкалев А. Е. _____

При любом исходе контактов по поводу конкретного проекта профессиональный подход к фандрейзингу предполагает выстраивание долговременных отношений с донорами — реальными и потенциальными. Этой цели служит формирование у них чувства сопричастности, ответственности за дело фандрейзерной организации. Для этого необходимо ненавязчиво, но систематически втягивать доноров в орбиту интересов вашей организации. Подобная деятельность по созданию благоприятной почвы для развития отношений с донорами («окучивание») может включать в себя ознакомление доноров с планами работы, новыми программами; информирование о проводимых мероприятиях; знакомство с итогами работы, отчетами о реализации проектов; приглашения на заседания правления и прочие мероприятия; рассылка билетов, приглашений, программ. Эти и другие действия могут быть направлены на первых лиц и лиц, принимающих решения по поводу фандрейзинга, других сотрудников, коллег, членов семей.

Если поддержка оказывается вследствие личных симпатий ответственных лиц, спонсируемая организация и проект оказываются весьма уязвимыми. Чем глубже корнями уйдет спонсорство в деятельность некоммерческой организации, тем дольше будут продолжаться обязательства спонсора, а значит, успешнее будет проект. Важным условием успеха является поддержание тесного контакта со спонсором в течение всего периода осуществления проекта. Чем теснее сотрудничество, тем успешнее будет проект, а это обещает и более продолжительную дальнейшую связь со спонсором.

Не лишним будет и предоставление донору официального финансового отчета об использовании его средств. Во-первых, такой отчет может пригодиться донору в его

контактах с финансовыми и налоговыми органами, а вторых, будет способствовать развитию доверительных отношений.

Однако зависимость от спонсора в ежедневной деятельности делает организаторов уязвимыми при изменениях политики или кадрового состава руководящего спонсирующей организации. Поэтому полезно следовать правилу «не класть все яйца в одну корзину» и работать с достаточно широким кругом доноров.

4.7. СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

В фандрейзинге широко практикуются специальные разовые мероприятия — балы, вечера, конкурсы, чествования, марафоны, аукционы, подписки, презентации, конференции, обеды и т. д., во время подготовки и проведения которых и привлекается внимание потенциальных доноров к проекту или программе и одновременно собираются необходимые средства. Их организация отнимает достаточно много сил и времени, и уже обсуждавшиеся методы должны быть использованы первыми, но их проведение может создавать хорошую рекламу проектам и организации, вовлекать штатных и добровольных сотрудников в реальную работу. Многие организации и учреждения культуры весьма расположены к устройству таких акций, ибо это их естественная творческая деятельность: спектакли, концерты, праздники... Специальная акция обычно представляет собой яркое событие, достойное внимания широкой общественности. Но для этого надо поработать со СМИ, разослать программы, приглашения, обеспечить рекламу. Подобные акции надо по возможности делать регулярными, придавая им статус «фирменного блюда», «лица», «визитной карточки» организации.

Список приглашенных на такое мероприятие разрабатывается за 7–8 недель. При рассылке приглашений в конверт вкладываются конверт для ответа и заготовка этого ответа. Все рассылаемые материалы должны быть добротными, оформлены, потому что для каждого получателя приглашение на такое мероприятие является подтверждением его высокого социального статуса и хорошей репутации. На вечернее мероприятие разумно пригласить вместе

с супругой или супругом. Через пару недель следует позвонить тем, кто не дал ответа, и спросить, смогут ли они прийти, и затем забронировать места. Тем, кто отклонил приглашение, необходимо направить письмо, выражающее надежду на то, что они смогут посетить другое мероприятие в этом году. Тем, кто принял приглашение, необходимо сообщить всю необходимую дополнительную информацию.

Приглашенные участники мероприятия могут получать в рамках поддержки конкретного проекта различный статус. Например, если некто приобрел 10 билетов по 1000 долларов, то он может приобрести статус патрона, т. е. получает почетное место, право на участие в коктейле или ужине по окончании мероприятия. Если участник приобретает 10 билетов по 500 долларов, то он получает статус спонсора, например, получает право на специальное место и участие в коктейле. Иногда в ответе приглашенные извиняются за невозможность участия в мероприятии, но посылают чек на определенную сумму или сообщают о соотвествующем перечислении средств.

Во время проведения мероприятия должен быть обеспечен высокий уровень обслуживания (угощение, интерьер помещения, фото- и видеосъемка, ТВ и т. д.).

По итогам проведения мероприятия обязательно должен быть проведен анализ его подготовки, проведения и эффективности.

Приемы и презентации. Несмотря на то что многие спонсоры не связывают себя обязательствами посетить мероприятие, многие арт-группы убеждены, что именно качество их работы будет привлекательно для спонсоров, и проводят специальные вечера (спектакли, показы и т. д.), на которые приглашают потенциальных и уже имеющих спонсоров. Иногда спонсоры рады возможности увидеть работы арт-организации и посмотреть на реакцию публики; другие считают это слишком изощренным способом привлечь спонсора и полагают, что подобный подход выдает неумение арт-группы приспособить свой пакет к интересам данной компании. Поэтому важно точно уяснить, зачем проводится прием и почему приглашены именно эти люди. Разумно провести несколько контрастных приемов в течение года, предоставить спонсорам широкий выбор и продемонстрировать диапазон возможностей организации.

Во время самого мероприятия надо отметить каждого из прибывших гостей, дать им уточненную программу, указать, где находится гардероб, буфет или бар, другие помещения. Если необходимо выделить конкретного гостя из остальной публики, подготовьте для него значок в петлице или на лацкане. Кто-то должен быть подробно проинструктирован, как проводить гостей, обеспечить их всех напитками, позаботиться, чтобы все были представлены друг другу. Опыт показывает, что члены правления и персонал должны быть хорошо проинструктированы перед мероприятием. Они должны не только знать имена гостей и названия их компаний, но и быть в курсе их спонсорской деятельности. Это дает возможность показать работу и ответить на возникающие вопросы, а ненавязчивый интерес, проявленный к потенциальным спонсорам, никогда не будет дурно истолкован.

Всегда полезно, чтобы члены артистической группы были готовы присоединиться к гостям после шоу — при условии, что они тоже хорошо проинструктированы и не будут стоять отдельной группой, разговаривая друг с другом.

Выступления, речи и речи во время приема должны быть краткими и по существу дела, информативными и позитивными. Выступления более уместны после спектакля, чем в перерыве — если это не будет слишком поздно.

Необходимо продумать легкое угощение — многие из гостей придут к приему прямо из офиса. Целесообразно предложить несколько канапе перед шоу, а буфет — после. Еда и напитки должны отражать статус арт-группы: шампанское и икра могут указывать на то, что у организаторов больше денег, чем ума.

Сразу после шоу нужно устроить «разбор полетов». При этом могут быть полезными любые замечания и комментарии сотрудников, обслуживавших вечер. Например, реплика одного из гостей, что ему было приятно таким образом отметить свой день рождения, может подсказать решение послать ему поздравительную открытку. А упоминание о чьем-то шефе, который хотел бы быть на вечере, но его жена внезапно заболела, — другой вариант действий.

Несколько дней спустя можно позвонить присутствовавшим гостям с тем, чтобы узнать, понравилось ли им, собираются ли они ознакомиться с пакетом спонсорских

предложений и можно ли обсудить с ними планы в деталях. Свой подход необходим к тем, кто сказал, что придет, и не пришел: имеется возможность сыграть на их «комплексе вины».

Ошибочно считать, что после такого вечера со спонсорством сразу же все будет в порядке. Целью «стимулирующих» мероприятий является не продажа спонсорских пакетов, а лишь знакомство с потенциальными спонсорами — и это только первый шаг.

Конкурсы и премии. Проведение конкурсов и присуждение премий способны обеспечить немалые поступления, особенно при условии привлечения внимания СМИ. Следует только помнить, что некоторые сферы деятельности уже перенасыщены конкурсами и награждениями. Поэтому главная задача будет заключаться в определении собственной ниши.

Несмотря на то что конкурсы очень привлекательны для спонсоров, подобная деятельность требует серьезных затрат, прежде всего — на продвижение в общественном мнении, развитие общественных связей (public relations) и т. д. Кроме того, многое будет зависеть от размера премий.

Присуждение и вручение премий может сочетаться с концертами, демонстрациями, выставками, публикациями и т. д.

Аукционы знаменитостей. Речь идет об использовании связей среди хорошо известных людей театра, кино и т. д. Их можно убедить выставить на продажу свои вещи: шляпы, фотографии с автографами, костюмы, которые их поклонники пожелают купить. Разумеется, в аукцион следует включать хорошие, качественные предметы и продавать их подороже. Такие события могут быть очень прибыльными.

Аукцион мечты. Вместо продажи вещей можно выставить на аукцион события, деятельность и возможности исполнять различные мечты: свидание со звездой кино или эстрады, охоту на рябчиков с местной знаменитостью, торжественный обед, партия в шахматы или в теннис с чемпионом, дирижирование увертюрой вместе с известным музыкантом и т. д. Участие известного аукционера, вечер с хорошим угощением могут обеспечить успешное, озабоченное воображением и в высшей степени прибыльное фандрейзинговое событие.

Спонсорство натурой. Фирмы могут помочь не только деньгами, но и материалами и оборудованием, не нужными им вещами, такими как ковры, пишущие машинки, столы и стулья или выставочные стенды. Отходы от производства, такие как обрезки древесных материалов или краски, могут быть ценными для арт-группы, и некоторые организации предпочитают именно такой вид спонсорства.

Лотереи. Возможны лотереи вещевые, тотализатор, лотереи, в которых разыгрываются безделушки. Они могут быть очень прибыльными, но их надо проводить в соответствии с действующим законодательством, которое необходимо хорошо изучить. Не следует тратить много денег на приобретение призов. Можно вручить участникам подарки или призы, которыми может обеспечить сама организация: бесплатные билеты, книги и т. д. Чем больше интересных призов, тем большее количество людей захочет приобрести билеты.

Вечера, обеды и балы. Такие события особенно подходят для тех художественных организаций, которые имеют влияние, связи и средства для их проведения. Это традиционные методы фандрейзинга. Задачей является обеспечение высокого уровня, престижности такого мероприятия.

Настоящий благотворительный бал прошел в Москве 25 января 1999 г. в развлекательном комплексе «Метелица». Он был посвящен Татьянинному дню и позволил участникам окунуться в атмосферу «серебряного века» российской культуры. Программа бала включала не только старинные и современные танцы (в том числе — в исполнении Камерного ансамбля ГАБТ и ансамбля исторического бального танца), но и новую коллекцию «от кутюр» В. Зайцева. Эта широко представленная в СМИ акция была проведена на донорские средства ряда фирм («Кока-кола», «Русское лото», «Антиквар-Метрополь», «Северопринт» и др.), а ее целью была организация сбора средств на создание сети приютов для бездомных детей и помощь одаренным детям из неблагополучных семей.

Чтобы быть успешной, благотворительная акция должна отвечать нескольким очевидным требованиям. Прежде всего, она должна быть привлекательной для участников, т. е. способствовать закреплению и продвижению их репутации, привлекательного имиджа, социального статуса. Из этого вытекают и не менее очевидные требования к сценарию таких мероприятий, также это касается престижности и респектабельности гостей такого мероприятия. Пренебрежение этим требованием может привести организаторов к серьезным неудачам.

Так, весной 1999 г. в Москве за два дня до проведения с большим скандалом был отменен благотворительный вечер, поскольку гости стали дружно отказываться от приглашения, причем отказы пошли буквально в последние дни, когда участникам стал известен состав главных гостей. Организаторы умудрились пригласить одновременно и Ю. М. Лужкова, и Н. И. Ельцину. Свой отказ большинство «отказников» объясняло тем, что они готовы были бы принять участие в вечере, проводимом под одну Нину Иосифовну или под одного Юрия Михайловича, но никак не вместе. В контексте бушевавших тогда политических страстей такая мотивация была вполне понятна.

Интерьер места проведения благотворительной акции также должен быть престижным, культурная программа и возможное угощение должны быть респектабельными. Сценарный план должен предполагать какие-то памятные знаки, программки, фотографирование или видеосъемку — то, что останется на память об этой акции у участников и может использоваться ими в качестве средства PR.

«Продажа кирпичей» — широко используемая особенно в протестантских странах форма фандрейзинга. Речь может идти о буквальной продаже кирпичей.

Примером может служить огромная площадь в центре олимпийской деревни в Атланте, вымощенная именными кирпичами, на каждом из которых оттиснены имя, фамилия и место проживания конкретного лица. Кампания проводилась по всему миру. Откликнувшиеся люди получали за 100 долларов США фотографию «своего» кирпича и указания сектора, где он находится. Такие продажи кирпичей возможны при строительстве учреждения культуры, его благоустройстве. Можно делать именными не обязательно кирпичи, но и стены, залы, помещения и т. д.

Именные места. Продажа именных мест («продажа кирпичей») поощряет спонсоров давать больше, чем они могут в другом случае. Речь идет о самых иногда неожиданных «местах». Это могут быть «донорские стены» в галерее или театре, каждый кирпич в которой продается, скажем, за 50 или 100 долларов, и на нем будет выгравировано имя спонсора. В протестантских странах широко практикуются именные библиотеки, залы, сцены и даже здания, построенные на средства конкретных лиц. Пенсильванский университетский музей продал 2800 кровельных черепиц по 250 долларов, на которых была гравировка имени спонсора за дополнительную плату. Можно также просить спонсора оплатить именную раму для картины, именной костюм актера.

Обходы домов и уличные сборы. Для этого сперва необходимо получить лицензию у местных властей на право заниматься публичными сборами, лицензию для сборов в некоторых частных помещениях, например, в барах, на железнодорожных и автобусных станциях, в кинотеатрах и торговых центрах, понадобится и разрешение от их владельцев. Используются специальные дароносицы, коробки для сборов, сделанные надлежащим образом в соответствии с условиями лицензии. Чтобы заниматься сборами и сделать их эффективными, потребуется большое количество опрятных и чистых на руку добровольцев.

Продажа мест для рекламы. Речь может идти о широком выборе вариантов:

- изображение, помещенное на какой-то выставке, на стендах или на стенах;
- реклама на конвертах билетов, одноразовых пакетах, сумках;
- реклама на почтовых носителях, интересных печатных листовках;
- реклама на салфетках, скатертях в кафе, в баре.

Возможны обмен рекламными площадками с иной родственной организацией, совмещение рекламы с выигрышем в цене и т. п.

Торговля, коммерция, платные услуги. Традиционные фандрейзинговые мероприятия, которые популярны у людей и могут привлечь разумные суммы, если хорошо их организовать, — дешевые благотворительные базары, распродажа чехлов, праздники, ярмарки.

Фактически речь идет об одном из видов платных услуг, которыми могут заниматься некоммерческие организации. Поэтому перед тем, как что-нибудь предпринимать, следует тщательно проанализировать свой устав: предусмотрена ли в нем такая деятельность? Еще лучше, если она будет оформлена не как торговля, а именно как фандрейзинг в рамках конкретных благотворительных акций.

В Великобритании, например, разрешена и не облагается налогом продажа товаров, произведенных лицами, на которые направлена благотворительность. Лица, производящие товары, должны быть действительными получателями благотворительной помощи. Например, товары могут быть произведены в специальных мастерских для людей, находящихся в трудном положении, или в трудовых мастерских для безработных. Товары должны быть проданы и деньги получены благотворительной организацией, а не теми, кто получает помощь непосредственно. Широко

используются в Великобритании доходы, получаемые за свободные помещения на основе долговременных договоров. Они обычно попадают в категорию инвестиционных вкладов, но не включают цены за аренду помещения, которую следует принять как торговое вложение.

Практически аналогична и российская практика. Многие виды торговой деятельности подпадают под указанные категории. Но многие — нет. Это бары или клубы при общественных центрах, кофейни при молодежных клубах; продажа поощрительных товаров (наград), рождественских открыток (хотя последние могут быть отнесены к категории «случайной незапланированной торговли», если организируются на скромной основе); наем помещений для внешнего использования. Так, группа художников, располагающая достаточными помещениями для своих проектов, может учредить бар, кафе-ресторан, книжную лавку.

Бар и кафе могут стать источниками доходов, особенно если будут расположены в людных местах. Если они будут привлекательны, посетители захотят ознакомиться и с соответствующим музеем, театром, галереей и заинтересуются художественной стороной деятельности организации. Книжные лавки и другая торговля — дело более рискованное, чем бар, но открыть их не так дорого и при правильном подходе они могут быть столь же выгодными.

Торговля должна быть продуманной, относительно взвешенной. Получаемая выгода должна быть умеренной. Если доходы будут слишком высокими, это может повлечь за собой внимание налоговой полиции и инспекции, а то и рэкета.

Если торговля не освобождена от налогов и предполагается большой уровень доходов, следует обдумать свою благотворительную деятельность и создать самостоятельную торговую (коммерческую) фирму. Чтобы она имела широкие инвестиционные возможности, головной организации следует предусмотреть в Уставе благотворительные обязательства. Название организации-учредителя может также использоваться в названии и рекламе коммерческой организации.

Традиционным источником доходов является платный вход и платные мероприятия учреждений культуры. Добиться заполнения зала может быть столь же важно, как и получить прибыль от продажи билетов. Организация, успешно привлекающая полные залы зрителей, быстрее

найдет помощь в виде грантов, ей также легче будет привлечь спонсоров. Заполняемость зала могут служить развитие корпоративного членства с бесплатными билетами для персонала, совместная работа с социальными службами по распространению билетов и ценовая скидка, бесплатные билеты для студентов, детей, пожилых, инвалидов и т. д. Каждое свободное место, которое удалось заполнить, по крайней мере увеличивает показатели посещаемости.

Помимо основной платы за вход и билет существует множество услуг и льгот для арт-организации, источниками которых могут служить прокат оборудования, аренда внешних помещений, система членства, лектории, театральные мастерские; туры и дни открытых дверей, организация курсов и конференций, опубликование и разработка льгот, специально обучающие мастерские, лицензирование репродукций картин, фотографии и открытки.

Следует помнить, что эффективность коммерческой деятельности зависит от компетентности соответствующего менеджмента, а главное — квалифицированного предпринимательского и сопровождающего маркетинга.

4.8. ФАНДРЕЙЗИНГ ПО ПОЧТЕ И ПО ТЕЛЕФОНУ

Рассмотренные выше формы фандрейзинга характерны для работы с крупными донорами — государственными и частными структурами, а также для работы с богатыми частными лицами. Для работы с мелкими вкладчиками, прежде всего частными лицами, за рубежом широко применяется фандрейзинг по почте и по телефону.

Почтовый фандрейзинг является эффективным, если он охватывает около 10 000 семей. Такую фандрейзинговую кампанию надо планировать на несколько лет. Во всем остальном организация кампании содержит решение тех же вопросов, что и рассмотренные ранее: составление списков; подготовка материалов для рассылки, включая обращение, заготовку и конверт ответа; оформление рассылки в скромном, но достойном дизайне; рассылка; организация учета ответов и т. д.

Результативность фандрейзинга по почте может быть повышена, если он будет связан с проектом какого-нибудь

престижного издательского проекта («Золотая книга Санкт-Петербурга», справочник «1000 наиболее успешных фирм» или «Кто есть кто в нашем городе» и т. п.).

Телефонный фандрейзинг может быть даже более эффективным, чем почтовый. Он может также дополнять обычную и телефонную кампании на конечном их этапе, в качестве работы с неоткликнувшимися донорами. Американский опыт показывает, что эффективность телефонного фандрейзинга обычно составляет 1 доллар США на каждые 50 центов затрат, т. е. 2 : 1. Основные затраты связаны с подготовкой и оплатой труда «телефонистов», тех, кто будет звонить донорам, а также с возможной оплатой телефонных счетов. Подготовка телефонистов заключается в разработке типичных сценариев беседы по телефону (от представления до окончания беседы) и тренинге конкретных исполнителей.

Для обращения должны быть выделены конкретные телефонные номера. Можно также использовать домашние телефоны телефонистов, что, правда, затрудняет контроль за ведением кампании.

В России подобные формы фандрейзинга пока применения не получили — по вполне естественным причинам. Российский фандрейзинг пока не может обойтись без личных контактов.

4.9. СПОНСОРСКИЙ ПАКЕТ

Спонсорский пакет — это полный комплект юридических, финансовых и программных документов, который дает возможность потенциальным спонсорам выбрать статус своего присутствия в проекте, уяснить свои информационно-рекламные возможности и, самое главное, финансовые затраты.

Спонсорский пакет включает в себя:

- описание проекта и его идеи с акцентом на деталях, наиболее важных для спонсора, дается оценка значению проекта для города (региона, страны) и нужных спонсору социальных групп;
- программу с информацией о месте и времени события, сценарии, графике; перечисление авторов, организаторов и участников проекта;

- указания о поддержке проекта государственными структурами, авторитетными учреждениями науки, культуры, благотворительными фондами, известными и уважаемыми людьми. Копии официальных решений, рекомендательных писем, обращений и т. д.;
- бюджет: максимальную и минимальную стоимости проекта, расходы организаторов (постатейно) и расходы, которые необходимо покрыть за счет спонсорских взносов;
- статус спонсорства: в зависимости от объема поддержки в рамках любого проекта существует несколько категорий статусов спонсора и, следовательно, различные спонсорские пакеты;
- наиболее подробная часть спонсорского пакета — полный перечень предоставляемых спонсору рекламных и информационных возможностей согласно выбранному статусу, в этой части спонсорский пакет должен включать в себя также медиа-план, который требует не менее внимательного ознакомления, чем бюджет;
- прогноз спонсорского эффекта: потенциальное количество участников, посетителей, зрителей и т. д.; расчет прямого воздействия рекламы; аудиторию СМИ; возможный общественный, культурный, политический резонанс; результат оценивается в сравнении с намеченными ранее целями;
- одна из новых услуг спонсоринговых агентств — привлечение в качестве спонсоров официальных страховщиков мероприятия, сумма страховки является предметом договоренностей: страховщик может выступить спонсором на всю стоимость своих услуг или на их часть;
- еще одна новая услуга — это регистрация авторских прав: спонсоринговые агентства, как правило, настоятельно рекомендуют организаторам заключать соответствующие договоры, регулирующие авторские права на проект или его отдельные компоненты.

СТАТУС СПОНСОРА

В обозначении статуса единого мнения нет. Особенно когда речь идет о главном спонсоре, берущем на себя до 100% финансирования проекта. Такого спонсора именуют по-разному: патроном, эксклюзивным, титульным, основным, официальным. Но чаще всего в реальных про-

ектах, одна из задач которых — быть абсолютно понятными не только будущему финансовому источнику, но и зрителям, такой спонсор называется генеральным или главным.

Следующий по статусу — официальный спонсор (до 50% финансирования). Далее — специальный (около 25%) и спонсор-участник (до 10%). Названия могут быть иными, проценты также достаточно условны, но немногочисленные российские статьи о спонсорстве и многочисленные спонсорские проекты эти процентные соотношения, в общем-то, подтверждают.

Еще одну категорию составляют информационные спонсоры (как правило, средства массовой информации) и бартерные спонсоры, оказывающие помощь товарами или услугами.

А еще есть мода... И она властно диктует нам, что понятия необходимо время от времени освежать, улучшать, вводить иной контекст... Поэтому многие элитные проекты вместо слова «спонсор» пишут «партнер». Например, Международный форум The Baltic PR Weekend — совместный проект Европейской конфедерации по связям с общественностью (CERP) и Северо-Западного отделения Российской ассоциации по связям с общественностью, который в 2002 г. второй раз собрал в Санкт-Петербурге профессионалов в области public relations из России и стран Балтийского региона, обозначил титулы своих финансовых, организационных и информационных спонсоров так: официальные партнеры, генеральные информационные партнеры, официальные информационные партнеры, информационные партнеры.

Или Международный выставочный форум «Мир торговли», организованный в июне 2002 г. Министерством экономического развития и торговли РФ совместно с Национальной торговой ассоциацией, Московской международной бизнес-ассоциацией и при поддержке правительства Москвы. Генеральным партнером форума стала сеть магазинов «Рамстор», кроме того, поддержку «Миру торговли» оказывали: Генеральный информационный партнер, Генеральный технический партнер, Официальный партнер форума, Официальная страховая компания форума, Официальный напиток форума и Партнеры по организации обедов и кофейных перерывов.

ДИЗАЙН ПИСЬМА-ОБРАЩЕНИЯ

Спонсорский пакет представляет собой скромное или роскошное (по обстоятельствам), но законченное произведение дизайнерского искусства. Самые информационно важные (или все) его страницы должны быть оснащены логотипом будущего мероприятия или оригинальным дизайном.

Приведем в качестве примера письмо-обращение к потенциальным спонсорам.

СПЕКТАКЛЬ Р.ВИКТЮКА "МАСТЕР И МАРГАРИТА"

Нижний Новгород



НИЖЕГОРОДСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АКАДЕМИЧЕСКИЙ
ТЕАТР ДРАМЫ
ИМ. М. ГОРЬКОГО

УВАЖАЕМЫЕ ГОСПОДА!

Впервые в Нижнем Новгороде два ведущих театра — Академический театр драмы и Театр юного зрителя — объединяют свои творческие силы под руководством одного из блестящих театральных режиссеров современности Романа Виктюка для реализации уникального проекта театральной постановки по роману М. Булгакова «Мастер и Маргарита». В культурной жизни Нижнего Новгорода это особое событие.

Проект осуществляется под патронажем администрации Нижегородской области.

Новый театральный проект Р. Виктюка уже привлек внимание театральной общественности крупнейших культурных центров России. В настоящее время интерес к постановке проявлен со стороны продюсеров Москвы, Санкт-Петербурга, Риги. Ведутся переговоры об организации театральных туров в США и Израиль.

Художник-постановщик спектакля — В. Боер (Москва).

В главных ролях будут заняты:

Воланд — народный артист РФ *Г. Демуров* (Академический театр драмы), Понтий Пилат — заслуженный артист РФ *Л. Ремнев* (Театр юного зрителя), Мастер — *Ю. Котов* (Академический театр драмы), Маргарита — заслуженная артистка РФ *О. Берегова* (Театр юного зрителя).

Спектакль является премьерным для режиссера и для художника. Спектакли будут проходить на сценах двух театров.

Руководитель проекта Сергей Щербаков — известный нижегородский актер и успешный продюсер (при его непосредственном участии в Театре юного зрителя был создан мюзикл «Мэки-нож» по произведению Б. Брехта, который в течение трех лет украшает репертуар театра).

Приглашаем вас принять участие в театральном проекте, который войдет в историю культурной жизни Нижнего Новгорода и станет значительной вехой в развитии современного искусства нового тысячелетия.

Директор Академического театра драмы

В. В. Вихров, народный артист РФ.

*Директор Театра юного зрителя Н. И. Головлева,
заслуженный работник культуры РФ.*

* * *

Если обобщить и систематизировать рекламно-пиаровский потенциал различных спонсорских пакетов, то можно сказать, что в него входят:

- Получение статуса спонсора.
- Упоминание имени спонсора в официальном названии события.
- Наружная реклама: транспаранты; щиты; перетяжки; баннеры; флаги; стенды.
- Печатные материалы: приглашения; бланки; формы аккредитации; конверты; буклеты; листовки; проспекты; программы; сборники материалов; папки; блокноты.
- Информационные материалы: пресс-релизы; пресс-материалы; материалы рассылки в СМИ, информационные агентства; анонсы в прессе; собственная информация спонсора для пресс-пакетов; собственный информационный стенд спонсора.
- Размещение информации о спонсоре на радио и телевидении: логотип в телеанонсах; титр-заставка в телевизионной версии события; упоминание в теле- и радиосюжетах; специальные сюжеты.
- Информация в прессе: интервью; учреждение собственных призов для конкурсов и викторин; название компании и логотип в рекламных публикациях; упоминание в материалах, анонсирующих событие; упоминание в материалах с пресс-конференций и других мероприятий; публикации (репортажи, интервью и т. д.)
- Информационные агентства: упоминание в пресс-релизах и других информационных материалах, рассылаемых в информационные агентства.
- Представительские возможности: выступление на главных церемониях события — открытия, награждения, закрытия; выступление на пресс-конференциях, брифингах и т. д.; представление спонсора на мероприятиях, проводимых в рамках события; персональные приглашения на мероприятия в рамках события; учреждение и вручение призов; право приглашать своих клиентов на мероприятие.
- Дополнительные возможности спонсора: размещение рекламы на Web-сайте проекта; распространение презентационной продукции спонсора на мероприятиях проекта.

- Поощрение спонсора: вручение спонсору дипломов, сертификатов, благодарственных писем и т. д.

Наверняка существует еще множество не названных здесь «выгод» от спонсорства. Если читатель решит дополнить наш список, будем рады получить его предложения и идеи по адресу, указанному в конце книги.

СПОНСОРСТВО СМИ

Несколько примеров из спонсорских пакетов теле- и радиопрограмм. Первый пример — программа «Первое свидание» на СТС. Наш выбор абсолютно случаен и на ее месте могла бы оказаться любая иная программа — на ОРТ, НТВ и т. д.

Генеральное спонсорство программы (расчет на четыре дня):

- 8 открывающих заставок;
- 8 закрывающих заставок;
- 16 бамперов до рекламного блока;
- 16 бамперов после рекламного блока;
- 16 объявлений ведущей без показа логотипа;
- 16 упоминаний при вручении призов гостям;
- 8 раз логотип в декорации 30% плана ведущего.

Призовое спонсорство (главный приз). Расчет также на четыре дня.

- 8 открывающих заставок;
- 8 закрывающих заставок;
- 32 объявления ведущей;
- 16 раз логотип на конверте с главным призом;
- 32 раза логотип на спонсорской плашке;
- 8 раз логотип в углу кадра на видеоотчете о поездке.

Несмотря на профессиональный сленг, в общем, достаточно ясно, чего ждать от средств, вложенных в этот часовой эфир выходного дня.

В качестве примера спонсорства рубрик и тематических программ на радио можно привести опыт радиостанции «Европа Плюс». В спонсорский пакет входит начальная заставка спонсора: «Спонсор программы — компания ***» — 5–10 секунд; финальная заставка спонсора: название спонсора, слоган, телефон — 10–15 секунд; лайнеры — от одного до пяти раз по 5–15 секунд (в зависимости от продолжительности программы и времени ее выхода в эфир). В рамках некоторых программ спонсоры могут проводить

игры со слушателями. Стоимость спонсорства, разумеется, изменяется, поэтому цифры мы не приводим, но, чтобы совсем не оставлять наших читателей без ориентиров, сообщим, что, например, в прайсе спонсорства на радио «Европа Плюс» стоимость спонсорства любой программы в 2002 г. составляла 400 долларов США.

Достаточно привлекательными для фирм, обладающих ярко выраженной спецификой услуг или товаров, могут быть тематические программы радио или ТВ. Например, радиостанция «Говорит Москва», входящая в число 30 известных радиостанций столицы, приглашая поддержать социальную программу «Человек и город», в своем рекламном проспекте точно указала «типологию» потенциальных спонсоров: «фирмы, осуществляющие экологические проекты, производящие экологически чистую продукцию и поддерживающие ценности бизнеса высокой социальной ответственности». А вот авторы популярной программы «Моя семья» (РТР) прямо в рекламной заставке передачи поместили строчку: «Телефон для спонсоров...» Здесь уж явно не до «качества» партнеров!

СПОНСОРСТВО В ИНТЕРНЕТЕ

Типичный пример — спонсорство портала. Здесь уместна аналогия с гостиницей: можно спонсировать гостиничный номер-сайт, а можно взяться за все здание — портал!

Вот какие привилегии дает, например, спонсорство на портале журнала «Красота-онлайн».

Генеральное спонсорство:

- размещение статьи спонсора на портале (по 1 статье в неделю) — в течение трех дней (пятница, суббота, воскресенье) статья анонсируется на главной странице, далее помещается в архив;
- показ «ушек», указывающих на статью спонсора на внутренних страницах сайта — 20 000 показов на статью;
- рекламный блок «Примите участие в конкурсе» на главной странице;
- показ рекламных баннеров спонсора (100 см ? 100 см) на внутренних страницах сайта — 20 000 показов в неделю;
- рассылка статьи спонсора всем подписчикам рассылок портала — более 25 000 писем;

- размещение текстовых рекламных блоков спонсора в рассылках «Красоты-онлайн» — более 25 000 писем;
- проведение голосования с вопросами спонсора.

Цена за 1 неделю — 550, за 1 месяц — 1900 долларов США.

Спонсорство одного сайта существенно уменьшает спонсорский пакет. Из него исключается рассылка статьи спонсора подписчикам и размещение текстовых рекламных блоков спонсора в рассылках «Красоты-онлайн». Цена такого пакета за 1 неделю — 300, за 1 месяц — 1100 долларов США.

Организаторы пакетов гибко подошли к их разработке и выделили в отдельную строку «спонсорство всех рассылок», включив в него только «разницу» между пакетом генерального спонсора и спонсора сайта. Цена: за 1 неделю — 250, за 1 месяц — 800 долларов США.

Спонсорство конкурса на сайте предусматривает пакет в объеме рекламного блока «Примите участие в конкурсе» на главной странице и показ «ушек». Зато и цена оптимальна: предоставление приза победителям.

Правильное заявление о спонсорстве нередко способно подчеркнуть лидирующую роль спонсора и создать впечатление, что без его участия «тут ничего бы не стояло!»

Можно попробовать формулу: «Компания N представляет...»

Тщательное изучение сценария мероприятия (после внимательного прочтения данной книги!) поможет отыскать скрытые возможности спонсорства, которые не использованы организатором. Например, встреча гостей девушками с фирменными лентами через плечо, флажками с фирменным логотипом в руках, значками на груди; проведение оригинальных промоушн-акций: дегустаций, раздачи сувениров и т. д.

Реклама спонсора должна быть включена в раздаточный материал.

Важно, чтобы представитель спонсора получил возможность выступления на главных событиях мероприятия, а если возможно, то и принял участие в круглых столах, семинарах, открытых заседаниях.

Спонсор может привлечь спонсируемых выступить в необычных ролях и получить хороший и яркий рекламный эффект.

Например, теннисист Евгений Кафельников принял участие в двухчасовой радиопередаче «Visa — Свободный полёт», которая транслируется на русском языке в прямом эфире «Радио России» и радио «Серебряный дождь» из Лондона на аудиторию в 40 миллионов человек, живущих в 11 временных поясах. Слушателей было достаточно.

Нередко в постсобытийных сюжетах в СМИ спонсоры отсутствуют, несмотря на то, что продолжение договорных отношений, если, разумеется, сам спонсор не забыл вписать такой пункт в обязанности организаторов. «Послевокусие» события нередко не менее значимо, чем его «раскрутка». Поэтому сами спонсоры должны внимательно относиться к своему присутствию в постинформационном пространстве акции.

Партнер, заинтересованный в долгосрочных отношениях, как правило, расширяет стандартную комплектацию спонсорского пакета. Например, одна из западных общественных организаций, давно и успешно действующая в России, всегда добавляет такой пункт: «Представители спонсора получают приглашения на все культурные мероприятия, проводимые организацией в текущем году».

Информационные спонсоры. Это спонсоры, которые публикуют или передают рекламу мероприятия бесплатно, — газеты, радио и ТВ. Появился интерес к подобным проектам и у российских информационных агентств.

Например, известное столичное агентство «Финмаркет» недавно выступило генеральным информационным спонсором конференции «Репутация компании: создание, управление, защита», которая состоялась в апреле 2002 г. по инициативе газеты «Ведомости» и Национального института изучения репутаций. «Финмаркет» анонсировал конференцию на своем сайте.

Нередко информационным спонсором событий культурной жизни страны выступает телеканал «Культура». Например, летом 2002 г. «Культура» стала информационным спонсором замечательного проекта — трансляции оперы М. Мусоргского «Борис Годунов» в исполнении солистов Большого театра у стен Псковского кремля.

СМИ — очень полезные партнеры для проведения различных социальных событий, конференций и конкурсов, благотворительных марафонов и акций, концертов и театральных постановок.

Не стоит забывать о ресурсных возможностях СМИ.

Например, «Московский комсомолец» уже пятнадцать лет проводит в столице праздник газеты, который и обладает способностью привлекать множество достойных спонсоров, курирующих отдельные праздничные площадки.

Целевые аудитории акций можно рассматривать как четыре концентрические окружности.

1. Несколько десятков тысяч посетителей, которые хотя бы заглянут на площадку и пробудут там несколько минут. Они смогут увидеть рекламу спонсора, если она предусмотрена спонсорской градацией и правильно выполнена.

2. Все или большая часть посетителей праздника (около 1 миллиона человек), которые ознакомятся с содержанием полиграфических материалов (плакаты, афиши, листовки, программки, билеты и т. д.), где отражена акция МК и обозначены название и логотип спонсора площадки (если это предусмотрено градацией).

3. Еще более значительный круг (несколько миллионов человек) включает в себя аудиторию газеты «Московский комсомолец». Возрастные и социальные границы данной аудитории значительно расширены.

4. Самая массовая — телевизионная аудитория, вовлеченная в праздник за счет трансляции теледневников акции.

4.10. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФАНДРЕЙЗИНГА

Фандрейзинг должен давать ответ на три основных вопроса. Во-первых, насколько поставленные цели кампании соответствовали объективным потребностям (эффективность поставленных целей). Во-вторых, насколько полученные результаты соответствуют поставленным целям (результативность кампании). И, в-третьих, насколько эффективными оказались затраты средств (денег, времени) на получение этого результата.

Для оценки эффективности конечных результатов фандрейзинга используются *коэффициент окупаемости расходов на фандрейзинг (Кобор)* и *коэффициент рентабельности фандрейзинга (Rф)*.

Коэффициент окупаемости расходов на фандрейзинг показывает, сколько раз за выбранный период расходы на фандрейзинг окупаются за счет привлеченных в ходе фандрейзинга средств.

$$K_{обор.} = \frac{\text{Привлеченные средства}}{\text{Расходы на фандрейзинг}}.$$

Коэффициент рентабельности фандрейзинга показывает, сколько прибыли (разница между привлеченными сред-

ствами и расходами на фандрейзинг) приходится на единицу привлеченных от фандрейзинга средств.

$$R_{ф} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Привлеченные средства}} \cdot 100\%.$$

Для каждого вида фандрейзинга можно выделить частные показатели эффективности. Так, для проектного фандрейзинга актуальными будут показатели доходности проекта, расходы на проект и др. Для оперативного фандрейзинга целесообразно применять коэффициенты покрытия различных видов расходов (коммунальных расходов, расходов на заработную плату и др.).

Такой анализ возможен только при налаженной системе учета. Картина эффективности (результативности и экономичности) проведенной кампании предполагает наличие таких данных, как количество обращений с предложениями о поддержке; количество положительных ответов; сумма полученных средств; доля или процент положительных ответов от общего числа запросов; средняя сумма поддержки; доход, полученный на единицу (или сотню) запросов, одного работника и т. п. Из анализа этих показателей по каждой группе доноров можно сделать вывод о том, насколько перспективно дальнейшее сотрудничество с ним.

СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

5.1. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ НОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

К концу XX — началу XXI в. возникла, фактически, новая цивилизация, наиболее ярким проявлением которой стали (помимо глобализации и мультикультуральности) новые информационные технологии.

Персональные компьютеры и мультимедиа, видео и лазеры, CD и DVD, виртуальная реальность и голография, гипертекст и Интернет, медиадизайн и виртуальная реальность — все это за считанные годы прочно вошли в быт, стали необходимыми элементами современной культуры. Если радио с момента его изобретения достигло 50 миллионов пользователей за 38 лет, персональные компьютеры — за 16, телевидение — за 13, то Интернет достиг того же количества пользователей всего за 4 года!

С неизбежностью сказались информационные технологии и на творческой деятельности, на организации деятельности в сфере культуры и управлении ею.

Электронные и цифровые технологии обеспечили возможности синтеза на одном носителе и в единой технологии практически всех традиционных видов информации: текста, фото- и видеоизображения, цвета, звука, анимации. Это открыло новые возможности хранения артефактов, трансляции и тиражирования информации: текстовой — художественной, специальной, науч-

ной, технической, справочной, управленческой и т. д.; иллюстративной — фотографий, репродукций, художественного дизайна и т. п.

В свою очередь, Интернет обеспечивает доступ к этой информации круглосуточно и с любого места земного шара и ближнего космоса. Причем подача, доставка и замена этой информации осуществляется на порядок более оперативно и более экономично, чем традиционными методами.

На этой основе возникли новые формы потребления услуг в сфере культуры, способов их оказания (экранная культура, электронные галереи, электронная коммерция и т. п.).

Возникли новые виды творчества. Речь идет не только о видео-арте, медиа-арте, медиа-дизайне. С помощью Интернета и мультимедиа человек получил новые возможности самопрезентации, возможности стать иным (self-art), создать и творить свой образ, вступать с его помощью в новые отношения, создать новые условия работы, просто получить новые источники дохода.

Совершенно новые смыслы приобрели не только искусство и художественное произведение, но и авторство, экспозиция, экспертиза.

Новые информационные технологии способствовали стиранию различий между массовой культурой и авангардом, классическим искусством и андерграундом, создавая для них некие общие формы существования и распространения.

Говоря обо всех этих потрясающих возможностях и перспективах, стоит, однако, отметить и некоторые сложности и проблемы, создаваемые самими этими возможностями. Это и проблемы авторского права, интеллектуальной собственности — обеспечить их в новых условиях гораздо труднее. Это и проблемы хакерства, электронных вирусов, способных разрушить годами накапливаемые базы данных и наработанные проекты. Более того, вообще становится очевидным, что чем сложнее цивилизация, тем уязвимее она оказывается. Это убедительно показали события 11 сентября 2001 г. в Нью-Йорке. Да и в российских условиях не стоит забывать о «факторе Чубайса»: отключениях электричества, авариях в энергосистемах и т. п.

5.2. СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Время, когда современные информационные технологии (компьютеры, Интернет, электронная почта, CD, DVD) воспринимались работниками культуры как некая экзотика, дорогостоящие, а то и недоступные игрушки, прошло очень быстро. Еще в середине 1990-х гг. среди руководителей сферы культуры были нередки персонажи, рассуждавшие по схеме: «Я не умею обращаться с компьютером, но мне это и не нужно в моем музее, моей библиотеке, моем архиве, моем театре, моей концертной организации, моей школе, моем университете, потому что наша система работает замечательно. Мы всегда заполняли наши картотеки и инвентарные описи от руки, письма писали на машинке. Компьютеры дороги, их обслуживание и обновление тоже стоят немалых денег. Программа обучения тоже очень дорогая. Зачем тогда все это? Я занимаюсь сложными вопросами, а для технических вопросов у меня есть секретарша. Кроме того, компьютеры будут довлеть над нами, но ведь гораздо важнее художественный уровень нашей работы: надо все читать, видеть и слышать в оригинале, а не в бледных репродукциях. Дети перестанут читать, а будут только искать в Интернете глупые и даже опасные игры, будут находить там нежелательные программы, например, порнографию. Люди перестанут посещать музей, чтобы полюбоваться великолепными красками Исаака Левитана. Они больше не станут ходить в концертный зал, чтобы послушать Чайковского, где его играют люди для людей. Так искусства могут утратить свою социальную функцию. Люди будут страдать от одиночества — во всяком случае, в богатых странах, где они могут позволить себе пользование всеми этими новыми средствами. Это угрожает всему обществу. И даже в таком обществе возникнет два класса людей. У богатых будут все возможности получать информацию, а у бедных — нет. Это расколется наше общество».

Такое массивное сопротивление сегодня уже несколько сошло на нет. Уже никто не спрашивает номер факса, спрашивают номер электронной почты, потому что она позволяет поддерживать контакты со всем миром проще, быстрее и дешевле, причем каждый может научиться

обращению с этой простой техникой. Компьютер — это все-го-навсего усовершенствованная пишущая машинка. Электронная почта — прекрасное и дешевое средство связи с коллегами во всех концах света. Каждый работник в музее, архиве, библиотеке, костюмерном цехе оперного или драматического театра рад тому, что есть программное обеспечение, которое позволяет быстро и гибко регистрировать и пополнять фонды; любое управление культуры счастливо, что теперь можно более четко и прозрачно оформлять финансовый отчет. Во всех этих, а также других случаях сегодня никто не станет отрицать, что новые технологии — это удобный инструмент, который облегчает работу, упрощает и удешевляет коммуникацию, стимулирует создание сетей и обмен информацией. Теперь один музей через Интернет может познакомиться с фондами другого. Теперь библиотека может ускорить обмен информацией и книгами, потому что можно очень быстро выяснить, в какой библиотеке находится нужная информация или книга. Теперь ученые могут быстро собрать информацию по своей тематике, к тому же многие научные журналы сейчас уже выходят только в Интернете. Теперь одно управление культуры может быстро обменяться с другим данными, которые можно очень хорошо использовать в ежедневной работе.

Мелкими оказались те проблемы, на которые указывали критические голоса: люди якобы становятся более одинокими, общественные связи нарушаются, потому что у этих людей теперь все есть дома: видео, компакт-диски, телевидение, компьютеры. Однако эти апокалиптические предсказания не сбылись. Детские и оперные театры сейчас посещаются лучше, чем когда бы то ни было, библиотеки полны читателей, в музеи стоят очереди, люди ходят в кино, проявляют большой интерес даже к литературным чтениям и альтернативным танцам. И новые средства коммуникации не только не мешают всему этому, а наоборот — повышают интерес, делают более доступными традиционные виды культурной деятельности, способствуют лучшей информированности о них. Совершенно очевидно, что человек остается человеком — это общественное существо, он не только хочет видеть и слышать художественный оригинал, он хочет это делать в обществе других людей, с которыми можно все это обсудить за чашкой чая, кружкой пива или рюмкой водки.

Теперь уже меньше стали говорить о том, что люди перестанут читать, что тем самым они отрежут себя не только от старой и современной литературы, но и от традиций, передаваемых посредством письменности, что они утратят свои корни, которые нужны каждому человеку. Но сегодня результаты многих исследований говорят о том, что те, кто пользуется Интернетом, читают больше, чем те, кто им не пользуется. Кроме того, Интернет заставляет людей читать, но читать иначе, чем раньше: короче, быстрее, более фрагментарно, не столь подробно. Перед публичными библиотеками, которые должны теснейшим образом сотрудничать со школами, теперь встает задача соединить традиционное чтение с чтением в Интернете, найти баланс между тем и другим, как побудить читателя к углубленному чтению, а при посещении учреждений культуры — как сделать это посещение интересным и увлекательным, используя новые средства коммуникации.

Формы работы и услуги. Речь идет о новых формах *подачи культуры*. В первую очередь это проблема обеспечения доступа к новым информационным технологиям людям, которые не могут себе позволить иметь их дома. (Не стоит забывать, что две трети населения земного шара ни разу в жизни не разговаривали по телефону). Здесь огромную роль играют публичные библиотеки при самом тесном сотрудничестве со школами. Библиотеки — это давно уже не просто фабрики по выдаче книг, это культурно-информационные центры для всех слоев населения. Многим библиотекарям, особенно старшего поколения, бывает трудно вжиться в эту роль, но молодые с этим справились, работают с увлечением. Кстати, очень хорошо, что молодые учат кое-чему нас, пожилых, а не только наоборот, как это обычно бывает. Сегодня почти все публичные библиотеки оснащены компьютерами, все больше школ получают компьютерную технику.

Предлагаются самые разные компьютерные курсы: для детей и молодежи бесплатно, а для взрослых по очень низким расценкам. Для детей и молодежи создаются специальные сайты в Интернете. На полках стоят специально отобранные компьютерные игры — введение в Интернет должно быть увлекательным, а также бесчисленные компьютерные учебники и справочники. На этих курсах учат не только пользоваться компьютером, но и восприни-

мать электронную почту и Интернет как вспомогательное средство, которое дополнило книгу, но ни в коем случае не вытеснило ее.

Уже несколько лет одним из самых ярких событий в международном музейном деле стали Международные музейные бьеннале, проводимые на базе Красноярского музейного центра (бывший музей Ленина). И в немалой степени это обусловлено использованием современных информационных и технических средств как в подаче отдельных экспозиций, так и в создании единого пространства всего бьеннале.

Одним из первых мультимедийных материалов, созданных в сфере культуры Санкт-Петербурга стал CD «Экскурсии по Государственному Русскому музею». Пользователь по планировке залов мог выбрать интересующий его зал, сориентировавшись по развеске и расстановке экспонатов, выбрать любой из них, ознакомиться с его изображением на среднем плане и нескольких крупных планах (фрагментах), историей создания, а также с биографией автора, характеристикой направления, к которому он принадлежал. Некоторым недостатком этого мультимедиа был изобразительный ряд, в основе которого лежали копии с фотографий из альбомов.

Этот недостаток был преодолен в пользовавшемся высоким спросом компакт-диске «100 современных художников Петербурга». Каждый художник в нем представлен 10 картинами (специальная съемка с оригинала), биографией, характеристикой направления, выставкографией, откликами экспертов.

Государственным музеем истории Санкт-Петербурга подготовлен и выпущен компакт-диск — мультимедийная образовательная программа «Александр Блок», созданная на основе коллекций музея-квартиры А. Блока. Компакт-диск предоставляет возможность совершить виртуальную экскурсию по музею и познакомиться с фондами. Диск содержит полную коллекцию фотоснимков поэта, его генеалогическое дерево, интерактивную карту Санкт-Петербурга с адресами, связанными с жизнью и творчеством А. Блока, и другие материалы.

Этот компакт-диск используется не только по прямому назначению — для образовательных целей — образовательными учреждениями и отдельными лицами, но и самим музеем, получившим новые возможности для презентации и участия в различных выставках в стране и за рубежом.

Многие гости Санкт-Петербурга сетуют на отсутствие современной сувенирной продукции, в первую очередь — мультимедийной. Между тем в учреждениях культуры, в сфере культуры в целом содержатся колоссальные фонды культурно-исторического наследия, в городе живут и работают ведущие специалисты-гуманитарии (историки, искусствоведы и т. д.), специалисты по компьютерному программированию и медиадизайну, имеется развитая производственная база для массового производства высококачественных мультимедиа, которые пользовались бы повышенным спросом у туристов, в системе образования.

Мешает решению этой проблемы, наверное, только некоторая инерция работников сферы культуры и органов управления ею. Думается, что близка к питерской ситуация и в других российских культурных центрах.

Реклама и public relations. Рекламная и PR-информация составляют львиную долю (до 84%) бизнес-информационных ресурсов, представленных в Интернете.

Обычно на Web-сайтах организаций, учреждений и фирм представлена традиционная информация: сведения о фирме, характеристики и результаты работы, некоторые перспективные программы и проекты, рекламные материалы. Это самое простое решение: подготовили публикации, релизы, издали брошюру, отсняли фото- и видеосюжеты, имеется их электронная версия — вот и вывешивается она в сеть. В этом случае используется только малая возможность Интернета, который, по образному выражению одного специалиста, «для рекламы и пиара — все равно, что вагон шоколада для малыша». Действительно, использование возможностей далеко отстает от технического развития Интернета, потенциал которого на порядок больше, чем простое использование электронных версий традиционных видов информации.

Мультимедиа, развлекающая анимация, виртуальная реальность, реал-аудио, мультимедиа — да еще в интерактивном режиме, в реальном времени — все это создает колоссальные перспективы продвижения и организации и ее деятельности!

Так, несколько лет назад в Санкт-Петербурге появился информационный сайт о театральной жизни города: информация о премьерах, материалы экспертов и, конечно же, месячная афиша в раскладке по театрам и по датам. Вскоре через эту афишу можно уже было выходить на программки спектаклей, через них — получать фотографии артистов, занятых в этих спектаклях (в том числе — в костюмах). Затем это меню было дополнено планировкой зала. Напрашивался следующий шаг, который и был сделан, — электронный заказ и продажа билетов. В результате возможность приобрести или бронировать билеты получили не только жители города, но жители других городов и стран, собирающиеся посетить Санкт-Петербург.

Просвещение и образование. В современном мире уже недостаточно технически владеть компьютером, недостаточно активно использовать его как рабочий инструмент. Самое, наверное, трудное — это умение анализировать поток информации, поступающей со всего света. Мир Интер-

нета дает простой и доступный выход в огромное культурное разнообразие, существующее в мире. Только в одной Российской Федерации существует огромное культурное многообразие. Это многообразие культур может сделать наш мир богаче и интереснее. Открывающийся в электронной сети «мир без границ» заставит всех нас познавать и признавать культурное многообразие, делать его доступным в нужной форме, чтобы оно вообще становилось понятным. Эта разъясняющая информация нужна для экономических курсов: тот, кто хочет заниматься торговлей, должен знать привычки своего возможного торгового партнера. Она нужна также на курсах для людей, занимающихся политикой: тот, кто хочет верно оценить политическую ситуацию и избежать катастроф, должен понимать поведение своего политического партнера, на которое влияют национальные традиции. Поэтому такая разъясняющая информация необходима, прежде всего, в образовательных учреждениях, чтобы уже на самом раннем этапе научить человека подходам к другой, чужой культуре, а также в учреждениях культуры.

Оснащение библиотек и школ компьютерами и подготовка преподавателей стоили и стоят денег. Их не было, эти расходы не были запланированы. В такой же ситуации, кстати, находились и европейские правительства. Еще несколько лет назад ни у одного из них не было собственного сайта в Интернете со ссылками на смежные учреждения и темы. Сегодня же они есть у всех, потому что это просто необходимо. Им всем пришлось пересмотреть свои приоритеты и статьи расходов, чтобы не отстать от жизни и участвовать в политическом, экономическом и столь важном культурном диалоге в современном мире.

Партнерство. Электронная коммуникация дает возможность установления партнерских отношений в межрегиональном и международном масштабах.

В Ростове-на-Дону на базе библиотек в электронном режиме реализована программа в помощь учителям и школьникам по разделам «Мировая художественная культура» и «История российской культуры», в которой участвуют музеи, библиотеки, театры, художественные и музыкальные школы.

Краснодарский художественный музей выступил с инициативой (автор проекта Е. Косойко) создания музейного библиотечного центра России, объединяющего ресурсы музейных библиотек.

Результатом двух семинаров, посвященных использованию новых информационных технологий в управлении сферой культуры, стал проект создания на базе Государственной Донской библиотеки сервера «Культурная жизнь Юга России». Его создателями и пользователями стали работники учреждений культуры обширного региона от Донбасса до Астрахани и от Волгограда до Ставрополя и Дагестана. Распределив функции и направления по формированию и ведению сервера, участники проекта получили возможность аккумулировать региональную информацию о праздниках и фестивалях, выставках и конкурсах, конференциях, грантах, изданиях, образовательных проектах и программах. Представлена на сервере и база данных по востребованным специалистам и специалистам, ищущим себе применение.

Ниже приведен беглый обзор некоторых европейских сайтов, направленных на сотрудничество учреждений культуры:

- ingrid.bracht@stadt.duesseldorf.de. Проект центральной публичной библиотеки Дюссельдорфа показывает, сколько фантазии и творчества могут проявить дети и подростки в возрасте от 9 до 15 лет при разработке собственных компьютерных программ, которые отражают их представления о мире. Юные репортеры обследовали, например, свой довольно бедный городской район, где город по финансовым соображениям лишил их игровой площадки. Они собрали информацию и составили под руководством преподавателей довольно критичную программу, поместив ее в Интернете. Она имела такой большой резонанс, что городу пришлось восстановить игровую площадку. При этом дети попутно научились выступать с активных позиций при решении собственных проблем, работать в коллективе, что, в свою очередь, усилило мотивацию к овладению компьютером.
- www.vakwijzer.kennisnet.nl. Проект, разработанный в тесном сотрудничестве нидерландскими библиотеками и образовательными учреждениями. Школы предоставляют учебные программы и вопросы для домашних заданий. Центральная служба публичных библиотек собирает и обрабатывает соответствующую информацию, подбирает и оформляет необходимое программное обеспечение. Этот «Путеводитель» — отличная поисковая система по всей нидерландской системе образования.
- www.despin.net. Простая поисковая система для младших школьников («De Spin» — «Паук»), интегрированная в предыдущий «Путеводитель». Поисковая система для старших школьников имеет алфавитный каталог: А (например, алгебра), Г (география), З (зоология), Л (литература) и т. д., с соответствующими подразделами. С помощью этих простых поисковых систем школьники могут найти информацию, адаптированную к школьной программе и составленную понятным языком. Таким образом, они учатся не только работать с компьютером, но и выбирать нужную информацию, то есть оценивать, как они ее поняли, и вообще нужна она для их целей или нет. В школе эта информация, необходимая для выполнения домашних заданий, снова обсуждается в классе. Эта модель, полностью работающая с сентября 2002 года, очень интересна. Хотя и в ограниченном национальном масштабе, она помогает научить детей и подростков в игровой форме разбираться в потоке информации, то есть критически анализировать получаемую информацию.
- www.mijnstempel.nl. Проект национальной ассоциации библиотекарей Нидерландов, поместившей в Интернете программу рецензий на книги для

детей и юношества. С помощью простых вопросов дети и подростки составляют рецензии на свои любимые книги. Другие молодые посетители сайта могут прокомментировать эти рецензии. Всего за три года было собрано 1000 рецензий. Написав не меньше трех рецензий, ребенок (6–12 лет) или подросток (13–16 лет) может стать членом национального детского или юношеского жюри, которое ежегодно присуждает премии авторам книг для детей и юношества. Эта программа — кроме навыков чтения — также стимулирует активную позицию детей и подростков, прививает им способность самостоятельно формулировать свои мысли, причем в новой информационной среде, без которой уже немислим современный мир.

- www.apeldoorn.nl. Единый информационный ресурс двух музеев, публичной библиотеки и городского архива голландского города Апeldoорн.
- www.kennisnet.nl. Это пример взаимодействия публичных библиотек и школ в Голландии в помощь школьникам для выполнения домашних заданий по утвержденным учебным программам. Упрощенный поиск в интернете по ключевым словам, которые приняты среди школьников.
- www.den.nl. 45 библиотек, музеев и архивов создали голландский DEN (аббревиатура: Культурное Наследие Нидерландов в цифровом формате). Цель: перевод в цифровой формат культурного наследия и обеспечение к нему доступа граждан. Информация организована в форме образовательных «пакетов».
- www.lmal.org.uk. Совместный проект Лондонского регионального архивного совета, Лондонского управления развития библиотечного дела и Лондонского музейного управления.
- www.brooklynexpedition.org. Совместный программный продукт Бруклинского детского музея, Бруклинского музея искусств и Архива для малышей, в котором рассматриваются вопросы, связанные с прошлым, настоящим и будущим этого проблемного района Нью-Йорка. Например, Латинская Америка (многие жители этого района латиноамериканского происхождения). В эту интегрированную программу вносят свой вклад и музыкальная школа (музыка), и музей (репродукции отдельных музейных экспонатов), и библиотека (тексты). В результате возникла увлекательная и в то же время простая программа: какие у нас праздники, божеества, рынки, что мы едим, кто наши святые и т. п. Важен при этом не конкретный информационный вклад того или иного участника (культурного учреждения), а конечный результат — то, что как продукт адресовано «гражданину».
- www.cultuur.breda.nl. Информация о культурной жизни голландского города Бреда, которая подается простым языком (и рассчитана в том числе примерно на 60% пассивных граждан без ярко выраженных эстетических потребностей). Своего рода визитная карточка города.
- www.vlissingen.nl. Еще один пример интеграции усилий различных участников культурной политики. Здесь голландский город Флиссинген преподносит новые виды услуг не из сферы культуры и искусства в художественной форме, чтобы таким образом активизировать «молчаливое большинство».
- www.mwmev.nrw.de. Кредиты для новых начинаний в области культуры в федеральной земле Северный Рейн-Вестфалия (Германия). Единственный такого рода проект во всей Германии.

- e-mail: henk.middelveld@obd.nl. Разработка и реализация идеи «Культурного дома», которая интегрирует духовные и (но не обязательно) физические (архитектурные, пространственные) классические типы услуг в культурной сфере (театр, музей, библиотека, архив) с некоммерческими услугами (например, консультациями по вопросам здравоохранения, пенсионного страхования и т. п.). Всем этим управляет один человек. Хенк Миддelfельд владеет английским языком.
- www.pulmanweb.org. (Public libraries mobilising advanced networks). Проект Европейского Союза на английском языке, содержащий большое количество примеров практического сотрудничества в сфере культуры.

Повсюду возникают межнациональные структуры и сети. Это большой шанс и огромная задача для публичных библиотек, школ и учреждений культуры, которые должны ответить на этот культурный вызов, взяв на себя роль разъясняющего, интерпретирующего посредника. В этом им поможет Интернет, который сегодня уже не ограничивается письменным языком или языками, но может использовать самые разные визуальные образы, музыку, танец, а также устные традиции.

Привлечение ресурсов. Главный ресурс в сфере культуры — общность интересов, их активизация, актуализация и мобилизация. И современные информационные технологии — и в первую очередь Интернет — дают невиданные ранее возможности привлечения и консолидации средств, ресурсов и специалистов.

Молодой питерский музыкант написал рок-оперу по роману «Мертвая зона» С. Кинга. Либретто оперы правил ... сам С. Кинг, что стало возможным только благодаря электронной почте.

Однако речь идет о привлечении не только творческих ресурсов. Информация о потенциальных донорах, грантах в наши дни легко и просто собирается через Интернет. На сайтах грантоотдающих фондов и организаций (отечественных и зарубежных) содержатся не только информация о программах и сроках подачи заявок, но сами формы заявок.

Иначе говоря, Интернет и электронная почта дают возможность подключения к глобальным ресурсам. Более того — возможность самим предстать в общемировой сети информации, открывая перспективы для сотрудничества с нами всем желающим этого. Для того чтобы заинтересоваться сотрудничеством с ними, надо чтобы о нас знали. И если мы сами о себе не заявим — никто о нас не узнает.

5.3. РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Как уже отмечалось, в настоящее время культурная деятельность все в большей степени выступает не столько результатом, следствием социально-экономического и политического развития, сколько неотъемлемым важнейшим фактором этого развития, располагающим немалым собственным потенциалом. Поэтому особенно важно формирование организационных и экономических условий для саморазвития культурной жизни, сохранения и развития культурного потенциала общества, взаимодействия культурного процесса с другими областями общественной деятельности и придания им социально ответственного и культурологического характера.

Эффективность формирования и реализации культурной политики во многом зависит от уровня развития инфраструктурной культуры деятельности. Эта инфраструктура представляет собой взаимосвязанный комплекс направлений деятельности и механизмов, обеспечивающий объединение усилий и ресурсов участников культурного процесса и качество предоставляемых ими продуктов и услуг. Информационная инфраструктура культурной деятельности оказывает содействие укреплению межрегионального и международного сотрудничества в сфере культуры и искусства. Как инструмент культурной политики она позволяет осуществлять анализ вклада сферы культуры и искусства в общественное развитие, определять стратегические приоритеты, координировать и планировать культурную деятельность, а также реализовывать продвижение сферы культуры и искусства. Информационное обеспечение сферы культуры и искусства предполагает достижение и поддержание высокого уровня технической оснащенности и информатизации основных технологических процессов организаций культуры, создание единого информационного пространства доступного как институтам и представителям сферы культуры и искусства, так и потребителям культурных продуктов и услуг. В этой связи эффективное использование электронных информационных ресурсов и, в частности, Интернета становится одной из первоочередных задач информационного обслуживания.

В этом плане несомненный интерес представляет опыт Санкт-Петербурга, который обладает масштабной и разветвленной сетью учреждений культуры и искусства. В городе работают более 170 музеев и 40 галерей, около 1270 библиотек, более 50 театров, свыше 100 концертных организаций и клубов. Из них только 170 организаций подведомственны Комитету по культуре, остальные обладают федеральной или областной принадлежностью, представляют собой общественные организации.

В последнее время учреждения культуры все больше используют возможности, которые предоставляет Интернет, для развития и продвижения своей деятельности. Создаются сайты музеев, театров, концертных организаций, галерей, библиотек. К 2003 г. таких сайтов было около 30, и этот процесс развивается очень бурно. Тем не менее, эта работа сталкивается с рядом проблем:

- разрозненность сайтов по своему уровню, как техническому, так и содержательному;
- информационное наполнение сайтов и постоянная техническая поддержка требуют больших организационных усилий и материальных затрат, как правило, непомерных для небольших музеев, театров и т. д.;
- не всегда информационное сопровождение отвечает современным требованиям, часто информация не обновляется;
- сайты создаются стихийно, нет документов, регламентирующих их создание, информация оказывается рассеянной по различным адресам, не систематизированной, поэтому поиск нужных сведений затрудняется.

Создание информационной электронной сети библиотечных, музейных учреждений, создание единого театрального сайта оказываются важными, но частными прорывами.

Сфера культуры и искусства Санкт-Петербурга представлена в сети Интернет не как единое целое, а как некое число разрозненных, не взаимосвязанных между собой элементов. Тем самым, не достигается задача создания интегрированного и общедоступного информационного пространства, снижается эффективность использования Интернет-технологий для представления культуры Санкт-Петербурга на межрегиональном и международном уровнях. В этих условиях остро необходима интеграция всех информационных ресурсов учреждений культуры вне за-

висимости от ведомственной принадлежности. Такая интеграция позволяет:

- повысить эффективность Интернет-технологии отдельными учреждениями культуры;
- создать единое информационное пространство интегрированной и общедоступной информации;
- обеспечить мониторинг культурной жизни города;
- интегрировать информацию о культурной жизни города в межрегиональное, федеральное и мировое информационное пространство.

Для решения этих задач в 1999 г. был создан сайт-навигатор «Санкт-Петербург: 1703–2003» (<http://www.300.spb.ru>), который ведет Институт культурных программ, совместно с МЦСЭИ «Леонтьевский центр». Поводом для создания сайта послужила необходимость информационной поддержки подготовки празднования 300-летия города с точки зрения отражения культурной среды, на фоне которой идет вся подготовка к юбилею. Однако возможности и перспективы сайта намного шире: постоянное информирование российской и международной общечеловечности о событиях культурной жизни Санкт-Петербурга, что обеспечивает активизацию маркетинга и продвижение города на международных культурных и туристических рынках, усиление целенаправленного интереса мирового сообщества к предстоящему юбилею и городу в целом. Кроме того, доступ к информационным ресурсам сервера «Санкт-Петербург: 1703–2003» способствует формированию благоприятного имиджа города и укреплению его международного статуса.

Сайт включает в себя следующие разделы:

- официальные документы: указы, распоряжения, постановления Администрации Санкт-Петербурга, грантовые конкурсы, объявленные Комитетом по культуре;
- проекты к юбилею различных организаций;
- новости культурной жизни;
- карты: исторические и современные;
- история: хронология важнейших событий за 300 лет;
- культура: события культурной жизни на год, афиша на текущий месяц, база данных по фестивалям Санкт-Петербурга;
- в сети: навигатор по петербургским ресурсам Интернета;
- интересно: «живая» камера с видом на Петропавловскую крепость.

Информационным ядром сайта можно считать динамически пополняемую афишу, в которой представлены театры, кинотеатры и концертные организации, музеи и библиотеки, галереи и культурные центры города и их мероприятия на текущий месяц. Городская афиша на русском и английском языках выполняет роль навигатора, так как дает ссылки на страницы учреждений культуры, представленные в Интернете. Кроме информации на месяц, на сайте дана перспективная информация на текущий и на следующий год.

На сайте размещена база данных по фестивалям Санкт-Петербурга с координатами организаторов, что позволяет театральным и концертным организациям устанавливать контакты и предлагать свои программы для участия в фестивалях и конкурсах. В дальнейшем информация по фестивалям может быть расширена за счет сведений о фестивалях других регионов, прежде всего Северо-Запада России, что, несомненно, представляет интерес для театральных менеджеров. Таким образом, существует возможность создания навигационной системы по фестивалям России.

Сайт пользуется большой популярностью у Интернет-пользователей. Российские пользователи составляют 32% от числа обращений. Среди зарубежных пользователей наибольшее количество обращений поступает из США (14%), стран СНГ и стран Западной Европы. Среднемесячное количество посещений за последние годы росло весьма интенсивно: 1999 г. — 4800; 2000 г. — 12 500; 2001 г. — 16 000; 2002 г. — 24 000.

Интерес к сайту настолько высок, что в 2001 г. по инициативе правительства города была создана система перекрестных ссылок сайта и ряда сайтов городского правительства. Почти сразу сайт стал привлекать внимание рекламодателей и стал коммерчески выгоден.

Уникальность потенциала сайта такова, что его значение не будет утрачено после 2003 г. Выполнив задачи информационного сопровождения юбилея города, сайт способен объединить информационные ресурсы в сфере культуры и искусства, представить учреждения культуры и искусства и культурный процесс в целом. По своим характеристикам сайт сможет взять на себя функцию связующего звена инфраструктуры культурной деятельности, стать информационным ядром, объединяющим другие эле-

менты, включая профессиональную коммуникацию, непрерывное образование, работу с персоналом, PR-деятельность, и являющимся источником их развития. Сайт может быть использован в целях поддержки формирования и реализации культурной политики, направленной на усиление социальной роли сферы культуры и искусства и увеличение ее вклада в экономическое развитие города.

Он является реальной и крайне необходимой базой данных для туроператоров — как отечественных, так и зарубежных.

Идея создания Интернет-сайта, посвященного 300-летию Санкт-Петербурга, появилась около 5 лет назад, когда разрабатывалась идеальная модель подготовки к юбилею города. В ходе этой работы тщательно изучался зарубежный опыт проведения юбилейных программ крупных городов, таких как, например, подготовка к юбилею Стокгольма. Как результат, была создана концепция, сформулировавшая основную идею подготовки к 300-летию? эффективное использование юбилея для маркетинга города и активизации его международного продвижения. Концепция рассматривала культурный потенциал Санкт-Петербурга как наиболее важный элемент жизни города, наиболее привлекательную характеристику с точки зрения городского маркетинга. В соответствии с этой концепцией была разработана структура сайта, отражающего сферу культуры и искусства как составляющую маркетинговой кампании по продвижению города и юбилея. Выбор рубрик, их информационность и потенциальная посещаемость определялись маркетинговой задачей представления культурно-исторического наследия Санкт-Петербурга и его современной культуры.

Сайт изначально «строился» с максимальным привлечением городских учреждений культуры и искусства, как государственных, так и общественных, и прежде всего путем создания системы ссылок. Мы приглашаем организации культуры и искусства разместить на сайте информацию о своих мероприятиях на перспективу от месяца до года и с помощью ссылок предоставить потребителю возможность «посетить» их собственные сайты. Кроме того, существует специальный блок «Проекты», основная идея которого? познакомить всех желающих с разработанными и находящимися в стадии реализации проектами, посвященными

300-летию Санкт-Петербурга. Здесь, на виртуальной территории, в одинаковом положении находятся проекты уже осуществляемые и только планируемые, проекты разного масштаба, разной направленности и тематики. Для размещения проекта организации достаточно заполнить форму заявки, находящуюся на сайте, и отослать в одну из организаций, ведущих сайт. Посетитель сайта имеет возможность изучить проекты, представленные в базе данных, по различным рубрикам: тематике, форме реализации, степени реализации, типу учреждения и т. д.

Новая форма сотрудничества для организаций культуры и искусства? база данных «Фестивали Санкт-Петербурга», где содержатся страницы, посвященные городским фестивалям, также снабженные ссылками на сайты организаторов проектов. (Подробнее об этой базе данных и перспективах ее развития можно найти в нашем предыдущем тексте).

Будущее сайта после 2003 г., перспективы его развития зависят от того, насколько успешно он сможет представлять культурную деятельность Санкт-Петербурга как единое целое, отражать работу государственных и негосударственных учреждений и организаций культуры и искусства и обеспечивать их представление в Интернете посредством системы ссылок или создания индивидуальных страниц. Еще одним назначением сайта может стать объединение культурно-информационных ресурсов Северо-Западного региона, содействие в укреплении межрегионального сотрудничества.

5.4. ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Что нужно делать для эффективного использования новых технологий в современной российской сфере культуры? Рассмотрим эти задачи в той последовательности, в которой их желательно решать.

1. Обеспечение современной компьютерной базы. Следует помнить, что наиболее продвинутые участники мирового процесса (например, университетские, научные и медиацентры в США, где сосредоточено почти 80% мировых

электронных ресурсов) пользуются «Макинтошами», а не привычными нам IBM PC.

2. Подключение к Интернету. В этой связи некоторые проблемы создает использование кириллицы. Рунет — русскоязычный сектор Интернета — постепенно превращается в своеобразное культуральное сетевое гетто, грозя представить российскую культуру в сети некоей новой Атлантидой. Поэтому выход к мировым информационным ресурсам предполагает их подачу как минимум на двух языках — русском и одном из главных европейских языков, преимущественно — английском.

3. Приобретение новой компетентности работниками — с помощью переподготовки и повышения квалификации. Установление необходимых контактов с партнерами.

4. Нарботка информационных баз данных (ИБД).

5. Использование новых носителей (мультимедиа).

6. Создание локальных и региональных информационных электронных сетей.

7. Создание информационно-маркетинговых центров (аналогичных ИКП в Санкт-Петербурге, аналогичной службе в Коми).

8. Создание региональных электронных информационных ресурсов. Правовое обеспечение и защита — иначе созданным ресурсам грозит превращение в общедоступную ренту.

УЧЕТ, ОТЧЕТНОСТЬ И КОНТРОЛЬ

Учет, отчетность и контроль являются частью информационного механизма менеджмента, связанного с характеристиками реальных результатов деятельности фирмы. Учет — это характеристика итогов деятельности фирмы в утвержденной системе показателей. Отчетность — периодически оформляемая документация, содержащая данные учета и представляемая в органы и инстанции, имеющие контрольные полномочия. Контроль же есть проверка выполнения принятых решений и утвержденных планов. Такие проверки предполагают данные учета и отчетности. Таким образом, эти виды управленческой деятельности настолько тесно взаимосвязаны между собой, что их целесообразно рассматривать в едином технологическом комплексе.

6.1. РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ УЧЕТА, ОТЧЕТНОСТИ И КОНТРОЛЯ

Правильно организованные учет и отчетность играют важнейшую роль в технологии менеджмента. Фиксируя итоги деятельности за определенный период, данные учета и отчетности создают информационную базу данных как для контроля, так и для принятия последующих плановых и других решений. Без опоры на эти данные невозможна эффективная организация заработной платы,

задание системы стимулирования. Без достоверных данных учета и отчетности невозможна выработка норм и нормативов, создание нормативной базы. Оценка результатов деятельности как фирмы в целом, так и ее подразделений, отдельных работников также предполагают наличие объективной картины результатов. Сведенные в региональном и общегосударственном масштабе данные учета и отчетности создают основу для выработки культурной политики, принятию решений по бюджету, для научно-теоретического анализа, выявления тенденций и закономерностей, действующих в сфере культуры, ее отраслях, экономике и обществе в целом.

Не менее важна и правильно выстроенная система контроля. Контрольные проверки позволяют выявить степень выполнения принятых решений и планов, возможные отклонения в их реализации. Такие отклонения могут быть не только отрицательного, но и позитивного характера. Поэтому задачей контроля является отнюдь не выявление недостатков исключительно, но и наиболее успешного опыта работы. Более того, в процессе проверки может быть оказана необходимая организационная и технологическая помощь, проведено действенное консультирование. Контроль позволяет создать условия для пресечения злоупотреблений, соблюдения законности.

6.2. ВИДЫ УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ, ТРЕБОВАНИЯ К ИХ ОРГАНИЗАЦИИ

Из определения учета и отчетности видно, что центральную роль в их организации играет выбор системы конкретных показателей и принятие специального решения по утверждению их в качестве показателей учета и отчетности. Этим последние отличаются от показателей, фигурирующих в анализе, — там аналитик волен применять те показатели, которые наиболее соответствуют целям анализа. В учете же речь должна идти о стабильной системе характеристик.

Система учета и отчетности должна соответствовать нескольким очевидным требованиям:

- показатели учета и отчетности должны соответствовать планируемым показателям, иначе утрачивается единство информационного механизма менеджмента;

- система учета должна быть простой и ясной, по возможности исключать показатели, требующие расчета (это функция анализа), и использовать простые натуральные и стоимостные показатели;
- учет должен быть оперативен и своевременен — всякие «рисования» учета задним числом создают почву для злоупотреблений;
- учет должен быть максимально полным, т. е. охватывать все стороны деятельности фирмы;
- данные учета и отчетности должны быть достоверными — как показывает практика, наиболее сложное для сферы культуры требование.

В сфере культуры действуют четыре вида учета и отчетности: текущий (первичный, оперативный), статистический, бухгалтерский учет (и соответствующая отчетность), а также творческие отчеты. Бухгалтерский учет является частью финансового контроля и настолько технологически специфичен, что образует достаточно разную самостоятельную дисциплину менеджмента, образующую самостоятельный учебный курс. Кроме того, бухучету посвящен чрезвычайно широкий круг специальной литературы и материалов. Поэтому в данном пособии он рассматриваться не будет. Следует помнить также, что все виды учета (отчасти, включая и творческий отчет), так или иначе, но во все большей степени опираются на использование современных компьютерных технологий. Существует веер АРМов (автоматизированных рабочих мест) по бухгалтерскому учету, статистике, текущему учету, с соответствующим программным обеспечением.

ТЕКУЩИЙ УЧЕТ

Речь идет об учете текущей (каждодневной) деятельности фирмы. В силу этого его также называют оперативным (в отличие от других — так или иначе, но эпизодических видов учета и отчетности) учетом. Этот учет является базой, над которой надстраиваются все другие виды учета и отчетности — отсюда его еще одно название — первичный.

С некоторой степенью условности можно различать два вида текущего учета: количественный и качественный. *Количественный учет* связан с учетом объемов выполнен-

ной работы (количество мероприятий, посетителей, доход и т. п.). Типичным документом текущего учета в сфере культуры является журнал учета текущей работы. Обычно учет в нем ведется по следующим позициям: порядковый номер, дата, наименование работы, время начала и окончания, количество посетителей, подпись ответственного лица, примечания. Регулярно (ежемесячно, ежеквартально) данные об объеме выполненной работы суммируются с заполнением специальных таблиц. Страницы такого журнала пронумерованы, прошнурованы и должны скрепляться печатью, так как журнал является документом финансовой дисциплины. Хотя вести его могут должностные лица, которым это поручено, за достоверность, своевременность и полноту записей в журнале ответственность несет руководитель организации. К другим документам текущего учета относятся списки коллективов, журналы посещения кружков и коллективов, журналы дежурств и другие документы, в которых ведется учет работы в подразделениях и службах.

Что может подтвердить записи в журнале учета текущей работы? Не секрет, что в сфере культуры, в силу особенностей оказываемых услуг, имеются возможности для «рисования» учета, а значит и «липовой» отчетности. В качестве подтверждающих материалов могут выступать планы, программы, приглашительные билеты, сметы, сценарии, фотографии, видео- и киноматериалы, корешки путевок и квитанций — практически все материалы и документы, сопровождающие ход подготовки и проведения конкретных мероприятий. Поэтому такие документы и материалы также могут быть отнесены к текущему учету.

Качественный учет — учет уровня и эффективности проводимой работы. К его материалам и документам относятся справки по итогам проверок, отзывы посетителей и клиентов, рецензии и отзывы в СМИ, результаты экспертных оценок и т. п.

Примером документа, в котором объединяются качественные и количественные характеристики выполненной работы, являются акты сдачи-приемки выполненной работы, подписанные представителями исполнителя и заказчика, в которых фиксируются объемы выполненных работ, их соответствие запланированным, наличие или

отсутствие претензий заказчика к исполнителю по объему и качеству выполненных работ. Кроме того, в сфере культуры неоднократно предпринимались попытки введения паспортов учреждений культуры, в которых систематически фиксировались итоги и оценки их деятельности.

СТАТИСТИЧЕСКИЙ УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ

На основе данных текущего учета регулярно (обычно один раз в год) составляется статистический отчет. Статистический отчет заключается в заполнении специальной табличной формы. Для каждого типа учреждений культуры заполняется своя типовая форма статотчета согласно альбому типовых форм Государственного комитета по статистике (Госкомстата). В содержание такой формы входит подробная инструкция по ее заполнению, так что подготовка статистического отчета обычно особого труда не составляет — при условии хорошо налаженного текущего учета. В противном случае оформление статотчета превращается в «творчество» сомнительного характера.

Форма статотчета заполняется в трех экземплярах по истечении отчетного года, подписывается руководством фирмы и передается (высылается) в региональный орган Госкомстата и вышестоящую ведомственную инстанцию (учредителю). Один экземпляр остается в архиве фирмы.

Вышестоящие инстанции иногда требуют в качестве приложения к статистическому отчету подробную пояснительную записку о деятельности фирмы (годовой информационный отчет). Госкомстату такой отчет не требуется.

При всей уязвимости для критики действующих форм статистической отчетности они играют важнейшую роль, создавая информационную базу данных о состоянии и работе сферы культуры в региональном масштабе и масштабе страны в целом. Поэтому статистические показатели не могут произвольно меняться — в этом случае может наступить так называемый «обрыв в статистике» — ситуация, делающая невозможным прослеживание тенденций развития, в том числе и в историческом масштабе, затрудняет сопоставление различных периодов развития сферы и общества.

ТВОРЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

В этом случае речь идет о специфических мероприятиях, на которых фирмы демонстрируют образцы достигнутого уровня своей работы. Это могут быть концерты, выставки, спектакли, фестивали, комплексные мероприятия.

Подобные творческие отчеты могут проводиться на различных уровнях: отдельных коллективов, мастеров и исполнителей, учреждений и организаций, могут быть отчетные акции регионального масштаба и даже республиканского уровня («дни культуры» или фестивали).

Творческий отчет решает ряд задач:

- демонстрация лучших образцов работы;
- оценка итогов работы за определенный период;
- реклама и пропаганда (продвижение имиджа и репутации) деятельности фирмы и ее самой;
- вербовка новых клиентов, потребителей и активных участников деятельности организации.

По своим задачам творческий отчет переплетается с public relations и вполне может рассматриваться также как одна из форм PR.

Творческие отчеты имеют место не только в сфере культуры. Менеджмент практически во всех других сферах и отраслях прибегает к выставкам продукции, дням открытых дверей и другим акциям, носящим характер творческого отчета.

Чтобы мероприятие могло рассматриваться в качестве творческого отчета, оно должно отвечать нескольким требованиям:

- на нем должен быть продемонстрирован лучший опыт работы;
- сценарий проведения должен предполагать возможность оценки демонстрируемых образцов работы (экспертный опрос, анкетирование посетителей или участников, книгу отзывов, проведение конференции и т. п.);
- итоги творческого отчета, и особенно оценки должны стать предметом специального анализа (совещания, семинара) для определения перспектив дальнейшей деятельности.

Только реализация этих условий делает мероприятие реальным творческим отчетом.

6.3. ТЕХНОЛОГИЯ КОНТРОЛЯ

ВИДЫ И ТИПЫ КОНТРОЛЯ

Система контроля достаточно дифференцирована. С наиболее общей технологической точки зрения различаются контроль за результатом и контроль за процессом работы. Выбор зависит от многих обстоятельств. Обычно считается, что более эффективен и демократичен контроль за результатом — не важно, мол, как выполнено задание, главное, что достигнут необходимый результат. А контроль за процессом работы при этом расценивается как проявление дурного администрирования. Однако реальная практика менеджмента далека от подобной упрощенной схемы. Достаточно часты ситуации, когда контроль за процессом оказывается не только возможным, но и необходимым. Таковы кризисные ситуации, в которых руководство фирмы просто обязано контролировать процесс текущей работы — ошибки и нарушения обойдутся фирме слишком дорогой ценой. Контроль за процессом необходим и в случае, когда опытный менеджер имеет дело с неопытными или начинающими подчиненными. Менеджер в этой ситуации также обязан следить за ходом работ, оказывать помощь и поддержку, вовремя направлять. Короче говоря, выбор принципиальной ориентации контроля зависит от целого ряда факторов: конкретного вида деятельности, ситуации, сроков, в которые необходимо выполнить работу, уровня подготовки и зрелости коллектива и работников, общего стиля руководства и т. д.

С точки зрения контролирующих инстанций также можно различать несколько основных видов контроля.

Ведомственный контроль — контроль со стороны вышестоящей инстанции, по линии административного подчинения, прежде всего — со стороны учредителя. Круг вопросов ведомственного контроля обычно определяется уставом (положением) и учредительным договором.

Государственный контроль — контроль со стороны государственных органов. Различаются два вида государственного контроля: ведомственный и вневедомственный. Первый является разновидностью ведомственного контроля вообще и относится к государственной сети учреждений культуры. Этот контроль осуществляется соответст-

вующими государственными органами управления в сфере культуры (министерствами, комитетами, управлениями, отделами культуры). В этом случае речь идет о полномасштабном контроле за деятельностью фирмы (планирование, финансирование, кадровая политика и т. д.). В случае вневедомственного государственного контроля речь идет о контроле специализированных государственных органов, осуществляемом в рамках их компетенции. Примером в этом плане может служить контролирующая деятельность налоговой инспекции, прокуратуры, СЭС и др.

Общественный контроль или контроль со стороны общественности. Речь идет о деятельности различных общественных организаций и средств массовой информации. Так, например, профсоюзы (имеющие, помимо прочего, собственную развитую подведомственную им сеть учреждений культуры) осуществляют и вневедомственный контроль в кругу вопросов охраны труда, его условий, организации заработной платы, социальной защиты и т. д. Творческие союзы (также имеющие свои учреждения культуры), национальные культурные общества, экологические общественные организации и движения, общества охраны исторических памятников и т. п. также могут проявлять и проявляют интерес к деятельности учреждений и организаций культуры в кругу вопросов, относящихся к их уставной деятельности и в соответствии с характером их сотрудничества со сферой культуры. Средства массовой информации (СМИ, масс-медиа) в своих материалах также опираются на оценки экспертов, материалы ведомственного и государственного контроля, мнение общественности, собственные журналистские расследования.

Контроль со стороны граждан — в этом случае речь идет об оценке деятельности учреждений и организаций культуры посетителями, клиентами, просто гражданами. Эти оценки могут быть выражены в письменных и устных обращениях граждан как непосредственно к администрации фирмы, так и в другие контролирующие органы ведомственного и вневедомственного контроля, в общественные организации и СМИ. Такие оценки, обращения и предложения должны обобщаться и систематизироваться, по ним необходимо делать выводы, давать ответы.

Самоконтроль — вид контроля, на формирование и развитие которого, в конечном счете, направлены другие

виды контроля, и наличие которого, во многом, облегчает осуществление их, если не снимает вопрос об их необходимости. Здесь тема контроля вплотную смыкается с вопросами этики менеджмента и труда, практической нравственности и метафизики нравственности, проблемами личной нравственной культуры: чести, стыда, совести.

СРЕДСТВА И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

К средствам контроля относятся документы, материалы, технические средства и операции как специального характера, так и порождаемые в других секторах менеджмента. Примерами последних могут служить законы, приказы, распоряжения, планы и программы, инструкции, уставы и положения, нормы и нормативы, т. е. нормативные, организационные, распорядительные и плановые документы, во многом определяющие содержание контроля (то, что проверяется). К средствам контроля того же рода относятся и материалы учета и отчетности, характеризующие реальное положение дел.

К специальным средствам контроля относится картотека исполнения. Не так давно еще она представляла собой настольный ящичек (или настенный коврик или стенд) с 31 секцией — в соответствии с максимальным количеством дней в месяце. Каждый месяц по секциям, соответствующим датам, разносятся карточки с указанием работ (и ответственных за них), которые к этому сроку должны быть выполнены. В последнее время, в связи с распространением новых информационных технологий, функции такой картотеки легко воспроизводятся в различных модификациях (вплоть до звукового и зрительного сигнала) компьютером. Эффективным и наглядным средством контроля является, как уже отмечалось, сетевой план, который также легко и просто строится в компьютерном варианте.

Традиционным и эффективным средством контроля являются совещания — специально посвященные проверке хода работ или посвященные другим вопросам, но на которых отводится место и контролю. Практический опыт эффективного контроля показывает, что менеджер должен специально уделять вопросам контроля ежедневно не менее 1,5–2 часов своего рабочего времени. И наконец, традиционным специализированным средством контроля являются проверки.

Виды проверок довольно многообразны. Это рейды — кратковременные проверки, посвященные какому-нибудь отдельному конкретному вопросу, например, подготовке к зимнему сезону; смотры — масштабные (обычно региональные) проверки ряда учреждений или подразделений. Наиболее технологически выстроенной разновидностью проверок являются инспекторские проверки или ревизии.

Инспекторские проверки (ревизии) — традиционная распространенная форма ведомственного и государственного вневедомственного контроля. В штатном расписании государственных органов управления сферой культуры предусматриваются специальные инспекторские службы (на уровне министерств и комитетов) и должности инспекторов (на уровне отделов культуры).

Различаются четыре основных вида ревизий. Во-первых, такие проверки могут быть плановые и внеплановые. Каждый орган и инстанция управления должны иметь план проведения проверок. Эти планы должны доводиться до сведения проверяемых и других организаций подведомственной сети. В этом нет ничего предосудительного. Наоборот — руководство и персонал проверяемых фирм, готовясь к проверкам, сами стремятся устранить недостатки, находят новые стимулы и резервы повышения эффективности работы, что идет только на пользу делу. Необходимость во внеплановых проверках может вызываться сложившейся ситуацией, чрезвычайным происшествием, поступившим сигналом о нарушениях и т. д.

Как плановые, так и внеплановые ревизии могут быть фронтальные (комплексные) и тематические (целевые). В первом случае inspectируется вся работа фирмы в целом по всем направлениям. Во втором — конкретные аспекты ее работы: финансовая деятельность, работа с кадрами, исполнительская дисциплина и т. д.

ОРГАНИЗАЦИЯ (ЭТАПЫ) ПРОВЕДЕНИЯ РЕВИЗИИ

Организация подготовки и проведения инспекторской проверки состоит из нескольких этапов, на каждом из которых решаются свои специфические задачи: организационно-подготовительный этап, этап проведения проверки и этап принятия организационных мер по итогам проверки.

На **организационно-подготовительном этапе** решаются следующие задачи.

Определение круга исполнителей. Решение этой задачи заключается в формировании круга лиц, привлекаемых к проведению проверки, — проверяющей комиссии, ее председателя. В состав такой комиссии обязательно должны входить опытные, компетентные работники, в том числе — других подведомственных учреждений. Однако целесообразно привлекать к проведению проверок и начинающих, молодых перспективных работников, которые могут непосредственно на месте ознакомиться с опытом работы, который отнюдь не всегда является отрицательным.

С целью повышения авторитетности и компетентности проверки полезно привлекать к участию в ней высококвалифицированных специалистов (научных работников, преподавателей вузов и т. д.).

Разработка плана проверки. Прежде всего подобный план включает в себя так называемый «вопросник» — перечень конкретных вопросов, ответы на которые должны быть получены в ходе проверки. Кроме того, необходимо установить конкретные сроки, в которые должна быть проведена проверка, а также режим ее проведения (то ли вся комиссия работает сразу, то ли последовательными группами).

Информационное обеспечение. Члены проверяющей комиссии должны быть ознакомлены со всей информацией о проверяемой организации, которая имеется в инстанции, проводящей проверку. Это могут быть материалы предыдущих проверок, данные отчетности, плановая документация, публикации, другие материалы.

Методическое обеспечение и инструктаж. Члены комиссии должны быть подробно информированы о причинах и целях проверки, ознакомлены с содержанием вопросника, сроками работы, просто познакомиться друг с другом, разбиться на группы. Им может быть дан подробный инструктаж по методике проведения проверки, работы с документами и материалами на месте, особенностям проверяемого коллектива, профилактике возможных конфликтов с руководством фирмы и т. д.

Решение всех этих задач может быть оформлено изданием приказа, в котором указывается состав комиссии,

сроки проведения проверки, необходимые меры (проведение семинаров, командировки и т. п.).

Этап проведения проверки. На этом этапе также решается ряд конкретных задач.

Представление. Начинаться проверка должна с обязательного представления коллективу или, как минимум, его руководству. Всякие появления инкогнито, беседы с рядовыми работниками создают нервную обстановку, питательную среду для слухов о недоверии руководству и т. п., что может только повредить работе. Представление включает в себя также разъяснение целей проверки, знакомство с порядком ее проведения.

Знакомство с документами. За представлением должно следовать знакомство с документами и материалами по теме проверки. В случае проверки финансовой дисциплины вся финансовая документация (особенно кассовая документация) должна быть незамедлительно представлена комиссии в состоянии на момент появления комиссии. Пока члены комиссии знакомятся с документами, экземпляр «вопросника» может быть передан руководству фирмы для подготовки материалов, содержащих ответы на вопросы проверки. Это снимет возможное недоверие и даст возможность руководству проверяемой организации изложить свое понимание вопросов проверки.

Беседы. Знакомство с документальными материалами неизбежно порождает вопросы («на понимание», «на разъяснение» и т. д.). Помимо прочего в таких беседах работникам проверяемой фирмы может быть оказана консультационная помощь. Следует только помнить, что беседы должны следовать за знакомством с конкретным фактическим материалом и документами.

Наблюдения. Беседы полезно дополнять включенными наблюдениями, которые дают неоценимый дополнительный материал для анализа и осмысления. Полезно также присутствовать на проводимых мероприятиях, или даже принять участие в их подготовке и проведении. В этом случае и понимание проблем организации будет глубже и конкретнее, и, кроме того, может быть оказана непосредственная методическая и организационная помощь.

Подготовка итогового документа. Знакомство с документами, беседы и наблюдения выступают основанием оценок и мнений членов комиссии. Эти оценки, соображения,

а также рекомендации и предложения должны быть сведены в итоговый документ (акт или справку), который должны подписать члены проверяющей комиссии. Содержание этого документа должно быть доведено до сведения коллектива проверяемой фирмы или, как минимум, в обязательном порядке — до ее руководства. Руководство фирмы, если оно согласно с выводами комиссии, изложенными в документе, должно также подписать его. В случае несогласия с выводами оформляется протокол разногласий или же руководство фирмы должно представить альтернативный материал, в котором бы обоснованно излагалось его понимание проблем. После решения этих вопросов итоговый документ и другие необходимые материалы представляются комиссией в инстанцию, организовавшую проверку.

Этап принятия организационных мер по итогам проверки. Инстанция — организатор проверки должна рассмотреть итоговые материалы и принять в случае необходимости организационные меры. В случае плановой проверки такое решение является обязательным. Решение зависит от итогов проверки и рекомендаций комиссии. Оно может включать в себя кадровые решения, решения о наказании, передаче материалов в прокуратуру и т. д. (в случае упущений) или меры поощрения, изучения и распространения положительного опыта.

3

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

7.1. СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Как уже отмечалось, уровень работы зависит не столько от финансов и материально-технической базы, сколько от людей (персонала), работающих в учреждениях культуры. Работа с персоналом должна давать практические ответы на вопросы:

- для чего, каких и сколько необходимо работников (кадровая политика);
- откуда взять компетентных профессионалов, как их найти (подготовка и подбор);
- как их использовать наилучшим образом (расстановка);
- как их оценивать (оценка и аттестация);
- как добиться их эффективной работы и заинтересованного отношения к делу (стимулирование и мотивация);
- как поддерживать необходимый уровень профессионализма работников (переподготовка и повышение квалификации).

ПЕРСОНАЛ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Персонал учреждений культуры — это категория работников, которым в силу их способностей, профессиональных знаний и умений, опыта и компетентности поручено осуществлять деятельность учреждений культуры и руководство ими. В персонале, занятом в сфере культуры, различаются руководители, на которых возлагается организация, планирование, контроль и другие

функции менеджмента во всей его полноте по линии административного подчинения, специалисты, осуществляющие функциональное руководство — выработку и реализацию решений по важнейшим направлениям содержания работы (художественный руководитель, главный режиссер, старший методист и т. д.), а также технический и младший обслуживающий персонал (секретари, машинистки, вахтеры и т. д.). В свою очередь, руководители различаются по уровню управления: высшее (уровни федеральный и субъекта федерации), среднее (региональный и городской уровни) и низшее звено (уровень учреждений культуры и их подразделений).

В задачи менеджера по работе с персоналом входит сделать работников способными к совместным действиям, придать их усилиям эффективность и результативность, сгладить присущие людям индивидуальные недостатки. Особенно трудно работать с людьми творческими, которых нельзя заставлять постоянно отчитываться за каждый шаг.

На менеджере также лежит ответственность за оценку работы сотрудников, определение необходимого вознаграждения за результаты работы, организацию деятельности и контроль за ее осуществлением, разрешение конфликтных ситуаций и выработку компромиссных решений и т. д.

Организация работы с персоналом включает в себя выработку кадровой политики, подготовку, подбор и расстановку кадров, их оценку, переподготовку и повышение квалификации, стимулирование, формирование и развитие мотивации.

Под кадровой политикой понимаются основные принципы, определяющие требования к персоналу, качеству и количеству компетентных работников.

Грубо говоря, кадровая политика — это ответ на вопрос «Для чего, какие и в каком количестве работники нам нужны». Ответ на вопрос «Сколько» произведен от ответа на вопрос «Каких», а уяснение того, какие работники необходимы, в свою очередь, зависит от ответа на вопрос «Для чего». Поэтому кадровая политика на региональном уровне и на уровне конкретных фирм вырабатывается на основе перспективных целей и задач деятельности, ее стратегических направлений и содержания, соответствующих плановых документов, программ, бизнес-планов.

Идеи кадровой политики конкретизируются в штатных расписаниях, договорах с учебными заведениями на подготовку необходимых специалистов, требованиях к подбору и расстановке кадров, оценке и организации стимулирования работников.

ТРЕБОВАНИЯ К РАБОТНИКАМ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ И ПРОБЛЕМЫ ИХ ПОДГОТОВКИ

Какие же требования предъявляются к работникам в сфере культуры?

Во-первых, это общие (универсальные, инвариантные) требования, в том числе:

- психосоматическое здоровье — физическое здоровье, психическое здоровье, внешняя привлекательность или, как минимум, не отталкивающая внешность, что особенно важно при обилии контактов в сфере культуры;
- профессиональная компетентность — достаточный уровень образования, умения, навыки, профессиональный и деловой опыт, организаторские способности;
- личностно-нравственные качества — добросовестность, порядочность, надежность, принципиальность (или личная преданность).

Во-вторых, помимо общих требований, работники сферы культуры должны отвечать также ряду специфических требований, вытекающих из особенностей сферы. Это особая ориентация на творческую деятельность и на работу с людьми, способность к публичной импровизации и т. д. Работник культуры должен хорошо разбираться в вопросах истории культуры, современной культурной жизни, текущей политической ситуации. Поскольку его работа часто оказывается связанной с детьми, работник культуры должен быть в известной степени педагогом и воспитателем подрастающего поколения.

Более конкретные требования определяются уставными функциями, отдельными проектами и программами, должностными инструкциями, состоянием дел на конкретных участках.

В последние годы все более выдвигается на первый план ориентация в вопросах гражданского права, общая правовая и экономическая компетентность.

О требованиях к современной менеджментной подготовке, в том числе и в сфере культуры, выше уже шла речь.

Профессиональная подготовка работников культуры осуществляется в гуманитарных высших учебных заведениях (университеты, академии и институты культуры, факультеты ряда университетов, вузы художественного творчества: театральные, изобразительного искусства, музыки, кинематографии) и средних специальных учебных заведениях (колледжи, училища).

Ежегодно для сферы культуры выпускается до 60 тыс. специалистов, однако укомплектованность сферы специалистами с высшим и средним специальным образованием до сих пор не превышает 50%, причиной чего является высокая текучесть кадров, державшаяся до самого последнего времени на уровне 33% от общего числа.

Поскольку дальнейшее расширение сети учебных заведений сферы культуры весьма проблематично, совершенствование комплектации отрасли компетентными специалистами оказывается связанным, прежде всего, с совершенствованием приема и подготовки, особенно — введением новых специальностей, реально соответствующих потребностям сферы культуры в современных условиях, использованием активных методов обучения с опорой на знакомство с реальной практикой работы.

В свете упоминавшихся в первых разделах пособия изменений, происходящих в сфере культуры и технологии менеджмента вообще, создались исключительно благоприятные возможности для гуманитарного образования и гуманитарных вузов как в подготовке менеджеров и компетентных работников социально-культурной сферы, так и в подготовке на своей базе компетентных менеджеров и специалистов по гуманитарно-ориентированным аспектам и технологиям менеджмента для других сфер. Это предполагает, в свою очередь, серьезную структурную и содержательную перестройку вузовского гуманитарного образования.

Что касается формального организационного аспекта, то оно, как и прежде, должно состоять из двух основных частей:

1) общего («сквозного») гуманитарного образования, обеспечивающего различные специальности — разумеется, с учетом их особенностей;

2) профильного гуманитарного образования, обеспечивающего профессиональную подготовку специалистов соответствующего профиля.

Новый акцент может быть связан с формой подготовки в рамках каждого из этих основных двух блоков. Для первого — «сквозного» блока естественной является традиционная подготовка в форме курсов, обеспечиваемых соответствующими кафедрами. Для профильной же подготовки более естественной представляется подготовка в режиме мастер-классов, подобно тому, как это делается в творческих вузах. Да и самой жизнью, явочным порядком эта практика получает все большее распространение в гуманитарных вузах. Проблема заключается в вовлечении в вузовскую сферу не только ведущих теоретиков, но и специалистов-практиков, заинтересованных в передаче своего опыта. Но эта проблема традиционна для высшей школы.

Менее тривиальны в этих условиях проблемы совершенствования содержания гуманитарного образования. Как представляется, в обоих основных блоках — как в сквозном, так и в профильном — это содержание (помимо общеобразовательных циклов и дисциплин) может быть интегрировано в несколько модулей:

«Теория культуры и прикладная культурология», включая философию и теорию культуры, культуру и личность, современные культурные процессы (культура города, села, молодежи, субкультуры), организационную культуру, отрасль культуры, социально-культурную сферу и т. д. Возможные профильные специальности: социальный работник, инженер-социолог, социолог-культуролог и т. п.

«Художественная культура», включая историю искусств, современные художественные процессы (театральная жизнь, музыкальная жизнь, кино-видеопроцесс и т. д.), теоретическую и практическую эстетику, практическую стилистику (помещение, костюм, внешний облик), имиджеология, фирменный стиль, системный дизайн и т. д. Возможные профильные специальности: искусствовед, имиджмейкер.

«Экономика и менеджмент», включая общую и отраслевую экономику, экономику фирмы (предприятия), экономический анализ, экономику капиталовложений, статистику, бухгалтерский учет, финансы и кредит, общий и отраслевой менеджмент, коммерческий и некоммерческий маркетинг, внешнеэкономическую деятельность,

НИОКР, технологию управления нововведением и т. д. Возможные профильные специальности: экономист, менеджер, маркетолог.

«Право», включая гражданское, хозяйственное, административное, трудовое, уголовное право, международное право и т. д. Возможные профильные специальности: юрист.

«Интеллектуальная и информационная культура», включая: логику, риторику, убеждающую аргументацию, иностранные языки, основы редакторского (работа с текстом) и журналистского дела, работу с книгой и другими источниками, документооборот, рекламу, public relations, информатику, компьютерную грамотность и знакомство с конкретными АРМ и т. д. Возможные профильные специальности: организатор PR, рекламист, редактор.

Каждый из модулей важен для подготовки по всем специальностям и может иметь двойное исполнение: профильное — как обеспечивающее соответствующие специальности и сквозное — как обеспечивающее другие специализации.

СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДЫ ПОДБОРА КОМПЕТЕНТНОГО ПЕРСОНАЛА

Подбором кадров называется работа по определению компетентности претендентов на выполнение определенных должностных обязанностей. Итогом подбора является расстановка работников по конкретным должностям.

В содержание подбора входят:

- Выработка модели должности — конкретных представлений о функциональных обязанностях, выполнять которые работник должен быть в состоянии. Наиболее полно такая модель выражается в должностной инструкции. Но даже если должностная инструкция отсутствует, все равно до любых активных контактов по подбору необходимо выработать четкое понимание, каким требованиям должны соответствовать кандидаты.
- Сбор информации о кандидатах. Он осуществляется различными методами, о которых пойдет речь несколько ниже.
- Анализ информации, включая оценку качеств кандидатов и их сопоставление с требованиями к должности, сравнение кандидатов друг с другом.

- Выбор и назначение.
- Введение в должность.

Последние две задачи уже выходят за рамки собственно подбора, переходя в другие виды работы с персоналом.

Центральным звеном подбора является сбор информации о возможных и реальных кандидатах на конкретные должности. Но сбор информации о кандидатах возможен при наличии самих этих кандидатов. Важно обеспечить возможность альтернативного выбора. Достичь этого можно различными способами. Можно обратиться в учебное заведение или центр подготовки. Можно дать объявление в СМИ или воспользоваться возможностями наружной рекламы. Можно объявить конкурс на замещение вакантной должности. Практически все работодатели в поиске возможных кандидатур обращаются к такому источнику информации, как друзья, близкие, знакомые. Иногда, если вам необходим гарантированно высококлассный специалист на ответственную должность, целесообразно обратиться к услугам фирм — «охотников за головами». По имеющимся у них базам данных они подыщут опытных специалистов, вступят с ними в переговоры (не всегда этично самому работодателю заниматься переманиванием специалистов, работающих в других фирмах, — возможно, конкурентах, а то и партнерах) и предложат вам необходимые кандидатуры. Работников массовых профессий можно искать на биржах труда. В условиях спада производства там могут становиться на учет опытные квалифицированные работники.

Работа с информацией о кандидатах может осуществляться двумя основными методами: пассивно и активно.

Пассивные методы заключаются в работе с документами. Существует ряд документов, без рассмотрения и работы с которыми полноценный подбор является невозможным. К таким документам относятся:

- паспорт, в котором содержатся важнейшие первичные официальные сведения о личности (паспортные данные) кандидата: гражданство, возраст, место рождения, семейное положение;
- диплом (или дипломы), дающий сведения об образовании, времени и месте его получения, а во вкладыше к диплому — и об уровне подготовки по отдельным дисциплинам;

- трудовая книжка содержит важные официальные сведения о профессиональном опыте претендента: место и сроки работы, конкретные должности, им занимаемые, поощрения и награды за трудовые успехи;
- листок по учету кадров — стандартная форма, заполняемая кандидатом, содержащая расширенный (по сравнению с предыдущими документами) круг сведений;
- автобиография, в которой претендент в достаточно свободной форме сообщает основные сведения о своем жизненном и профессиональном пути, в последнее время вместо автобиографии используется жизнеописание (резюме, curriculum vitae), составленное претендентом в более формализованном виде (как бы промежуточная форма между листком по учету и автобиографией).

Кроме перечисленных документов, в практике подбора широко используются также характеристики, предоставляемые с предыдущих мест работы, рекомендации, справки, отзывы и т. п., в том числе представляемые и по инициативе кандидата.

Рассмотрение документов — важнейший этап подбора. Их внимательный анализ позволит подготовить содержательные вопросы к собеседованию с претендентом, а может быть и избежать его.

Активные методы предполагают личные контакты с претендентами, в том числе собеседования, анкетирование, тестирование, наблюдения, поручения и задания. Практикуется также испытательный срок, на который временно принимается на работу кандидат, оформление на время по контракту, с последующим переводом в штат.

Важнейшей процедурой, без которой не обходится рассмотрение ни одной кандидатуры, является проведение собеседования. Беседу по найму следует заранее подготовить. Еще лучше разработать план ее проведения и стараться его придерживаться. Этот план должен ориентироваться на получение исчерпывающей информации о квалификации и компетентности кандидата, его работоспособности (которая может ограничиваться здоровьем, семейным положением, общественным статусом и т. п.), организаторских способностях и главное — личном характере, отношении к работе и людям, основных интере-

сах и мотивах, побуждающих к поиску работы именно в этом коллективе. Поэтому желательно избегать закрытых вопросов, т. е. вопросов, на которые может быть дан ответ типа «да» или «нет».

Ответы на такие вопросы в большинстве случаев могут быть получены при рассмотрении документов. Беседа же будет тем эффективней, чем в большей степени в ней претендент будет давать ответы на открытые вопросы типа «Что Вам больше всего удавалось на предыдущей работе?», «Какие у Вас профессиональные планы?» и т. д., когда претендент вынужден давать развернутые описания, объяснения, оценки, проявляя, тем самым, вольно или невольно, свои пристрастия, отношения и т. п. При этом важными оказываются даже интонации, с какими дается ответ, поскольку работодатель получает важнейшую информацию о том, что за человек перед ним, что им движет, чего он хочет от работы, от жизни.

Кроме того, работодателю следует помнить о нескольких зачастую неосознаваемых психологических подвохах беседы по найму. Во-первых, еще до проведения любой беседы у работодателя существует явный, а чаще всего несколько смутный образ будущего работника в этой должности — вплоть до пола, возраста, внешнего облика. И поэтому любое отклонение от этого образа будет воспринято не в пользу реального претендента. Во-вторых, существенную роль играет первое впечатление. Поэтому вся дальнейшая беседа (особенно, если она не ведется по плану) оказывается направленной на подтверждение (реже — опровержение) этого первого, зачастую чисто внешнего и поверхностного впечатления. В-третьих, впечатление от каждого последующего кандидата обычно формируется по контрасту с предшествующей кандидатурой. И наконец, в-четвертых, следует помнить, что отрицательная информация обладает большей силой впечатления, чем положительная. Помня про эти психологические обстоятельства, не следует делать выводы сразу же, во время беседы и тем более — сообщать их претенденту. Лучше отложить ответ на более позднее время, завершить тур переговоров со всеми претендентами, получить полноту картины выбора, еще раз обратиться к документам и только после этого принять решение. Полезно также привлекать помощников и сотрудников к проведению собеседований.

ТРЕБОВАНИЯ К РАССТАНОВКЕ КАДРОВ

Результатом подбора, которым подбор завершается, является расстановка — распределение конкретных работников по конкретным должностям.

Существует три очевидных требования, в соответствии с которыми должны приниматься решения по расстановке.

1. Соответствие работника участку работы, т. е. конкретной модели должности, должностной инструкции.

2. Соответствие работника состоянию участка работы. Участок работы, должность могут находиться в различном состоянии: они могут только создаваться, могут быть уже налаженными, могут быть в состоянии развала и т. д. И во всех этих случаях требования к работникам могут довольно существенно различаться.

3. Соответствие работника ансамблю коллектива, их совместимость и дополняемость по деловым качествам (новатор — исполнитель), опыту (начинающий — опытный работник), возрасту (молодежь и зрелые люди), по полу и т. д.

Последнее требование играет особую роль. Фактически речь идет о формировании оптимального нравственно-психологического климата. От межличностных отношений персонала и руководителей с подчиненными зависит очень многое. Межличностные конфликты, грубость приводят к отчуждению, противостояниям, сопротивлению нововведениям, оборачиваются нравственными потерями (трусость, лицемерие, подхалимство). Нередко все это приводит к физиологическим потерям: нервным срывам, стрессам, сердечным и другим заболеваниям. Подсчитано, что в сфере производства 1/5 потерь приходится на межличностные конфликты. Думается, что в сфере культуры эти показатели еще выше.

Поэтому в расстановке кадров приходится учитывать множество различных факторов и аспектов совместимости. Все чаще для этого используются нетрадиционные методики: психогеометрия, методика Аюффа-Эмери, методики с учетом астрологического опыта (с опорой на знаки Зодиака или восточный календарь). Важно учитывать традиционные и нетрадиционные типологии личности.

Так, согласно Маккоби, существуют четыре основных типа работников: специалисты, интеграторы, игроки и «бойцы в джунглях».

Специалисты всегда отдают приоритет конкретным делам по сравнению с межличностными отношениями. Для них содержание работы, решаемые проблемы более значимы, чем деньги или другое возможное поощрение. На первом плане у них качество, совершенство, мастерство в решении конкретных проблем. Во всем любят четкость, порядок. В основе отношений с коллегами и самоидентификации — профессионализм, компетентность, изобретательность, аккуратность, уважение к другим людям. Очень ценят возможность свободного выражения своего мнения. Соревновательность понимают как соревнование не личностей, а защищаемых идей и концепций. Не любят риск, предпочитая тщательный расчет, в связи с чем расход времени и затрат не существенен. Самое страшное для них — профессиональная ошибка.

Интеграторы выше всего ценят межличностную гармонию, хороший нравственно-психологический климат. Поэтому они склонны к избеганию и сглаживанию противоречий, уклоняются от соревновательности. Предпочитают делать то, что от них ждут другие. Высоко ценят интересы фирмы, являются основными носителями общей этики, корпоративной культуры фирмы. Для них характерно развитое чувство вины за общую неудачу.

Игроки не боятся конкуренции, наоборот — во всем и всегда ищут соревновательность, делая подчас одновременно несколько ставок (профессиональных, деловых, жизненных). Ориентируются на нововведения и, хотя поражения для них не существенны, очень мнительны к оценкам окружения.

«Бойцы в джунглях» ведут постоянную борьбу «на уничтожение», особенно не различая своих и чужих. Это вечные бойцы — при отсутствии противников и вражеского окружения они их создают.

В последнее время за рубежом широкое распространение получила методика, основанная на эннеграмме, графически изображающей соотношение между различными типами личностей (применительно к их поведению в рабочей обстановке).

Цифрам в эннеграмме соответствуют определенные типы работников (рис. 30):

(1) *Перфекционист*, стремящийся к совершенству, добросовестный, совестливый, рациональный, критически

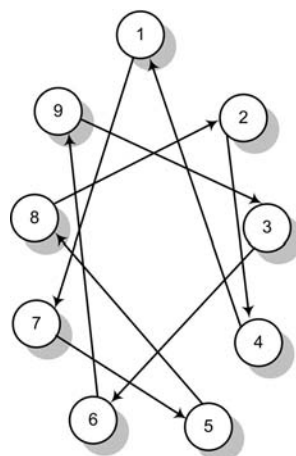


Рис. 30
Эннеграмма

мыслящий и строгий к окружающим (т. е. во многом соответствующий «специалисту» по типологии Маккоби).

(2) *Дающий* — экзальтированный, желающий быть на виду, подчас настырный, желающий навязывать свою волю другим.

(3) *Исполнитель*, для которого характерны дух соперничества при высокой эффективности труда, озабоченность своим имиджем в глазах руководства и коллег.

(4) *Романтик* — творческая личность, склонная к меланхолии, тяге к недостижимому.

(5) *Наблюдатель* — эмоционально замкнутый, отстраненный от людей, сдерживающий чувства, интеллектуально развитый, обращенный в себя.

(6) *Вопрошающий* — снедаемый сомнениями, боязливый, преданный интересам фирмы и ее руководства, всегда опасющийся знаков грядущей беды.

(7) *Эпикурец* — чувственный и веселый, впадающий в ребячество, не желающий брать на себя ответственность.

(8) *Босс* — диктатор, боец, защитник, берущий на себя ответственность, обожающий хорошую «драку».

(9) *Посредник* — терпеливый, постоянный в пристрастиях и отношениях, способный утешить, но подчас убегающий от реальности и находящий забвение в алкоголе, зрелищах и т. п.

Эннеграммой задаются два основных правила:

(А) В душевном покое каждый из типов сочетается с теми типами, на которые указывают исходящие от них векторы.

(В) В состоянии стресса люди приобретают черты тех типов, от которых на них направляются векторы.

Принятие решения о найме и оформлении соответствующих документов (издание приказа, подписание договоров, трудовых соглашений и контрактов, записи в трудовой книжке) не исчерпывают работы по подбору и расстановке. Важно ввести нового работника в коллектив,

способствовать его более быстрой и оптимальной адаптации в коллективе. Отсутствие продуманных действий по введению нового работника в должность способно создать излишние напряжения, слухи, домыслы, недоразумения, а то и конфликты. К этому вопросу мы еще вернемся.

САНКЦИИ

В работе могут допускаться упущения, а то и нарушения. У руководителя могут возникать претензии к работникам, и он должен принимать по отношению к подчиненным определенные меры воздействия — санкции. Имеет смысл выстроить эти возможные меры в некую систему последовательных действий.

1. В случае первого нарушения имеет смысл ограничиться беседованием с глазу на глаз с работником, допустившим нарушение. Он мог что-то не понимать или понимать неправильно, поэтому необходимо дать ему шанс самому сделать все необходимые выводы, пощадить его самолюбие. Такое беседование лучше проводить спокойно. Сначала, не поддаваясь эмоциям, разъяснить работнику причины своего недовольства, последствия, к которым привело его упущение, убедиться в том, что он понял сказанное. Затем можно выслушать его объяснения происшедшего, обсудить с ним, что именно им было сделано неверно. После этого следует оговорить конкретные сроки исправления допущенной ошибки (переделки материалов, исправления, возмещения и т. д.).

2. При повторном нарушении уже не следует ограничиваться беседами. Повтор одного и того же нарушения свидетельствует о том, что работник либо не понял требований к нему, либо и не хочет их понимать. Поэтому щадить его чувства особых оснований уже нет. Руководителем уже был дан ему шанс сделать выводы. Повторение бесед превращает их в душеспасительные беседы и резко снижает их эффективность. Поэтому вполне приемлемо публичное замечание.

3. Если и это не помогает, следует еще более дистанцироваться от нарушителя и придать замечанию более формальный характер: например, дополнить публичное замечание (высказанное уже в более категоричной форме) требованием представления нарушителем письменного объяснения происшедшего.

4. Следующим шагом уже может быть дальнейшая формализация санкций: издание приказа с выговором, наложение штрафов и т. п.

5. Недейственность всех предыдущих санкций означает неадекватность работника и бессмысленность продолжения трудовых отношений, поэтому вполне можно с ним расстаться. Правовая форма увольнения может быть различна (по собственному желанию работника, по статье, с передачей материалов в прокуратуру и прочее) — в зависимости от степени нарушений и причиненного ущерба.

Прохождение всех отмеченных этапов оправдано, если руководитель исходит из собственной заинтересованности в работнике и тот демонстрирует встречную заинтересованность. Разумеется, разрыв трудовых отношений возможен на любой из отмеченных стадий.

Более сложна ситуация, когда санкции необходимо применять в случае конфликта между работниками. В этом случае самое главное — не допустить перерастания конфликта из производственного в межличностный, поскольку последний — практически неразрешим и руководителю придется выбирать между конфликтующими. Можно, конечно, попытаться перераспределить их обязанности, чтобы они реже пересекались в своих деловых контактах, но опыт показывает, что если люди довели свои отношения до межличностного конфликта, то виноваты оба. В этом случае предпочтение руководителем одного из нарушителей чревато тем, что руководитель попадет в зависимость от такого «ценного» работника. Поэтому в этом случае лучше избавляться от обоих.

ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ

Подобранный и расставленный персонал в процессе работы, так или иначе, но всегда оценивается руководством по достигнутым результатам, своему потенциалу и перспективам, отношению к делу и коллегам и т. д.

Необходимо уяснение соответствия работника целям деятельности фирмы, ее традициям, самому коллективу, насколько эффективно (результативно — прежде всего) действует работник, насколько целесообразно его использование в этой должности или на другом участке работы.

Оценка необходима не только работодателю, менеджеру, но и самому работнику. Для каждого человека важно

знать и чувствовать — оценили ли его отношение к работе, достигнутые результаты, заметили ли вообще его усилия. Оценка — важнейший компонент обратной связи работников и руководителей, фактор формирования и развития мотивации.

Различаются три основных вида оценок: текущие (оценки в процессе текущей ежедневной работы), эпизодические (осуществляемые по мере необходимости: при принятии решения о перемещении работника, поощрении или наказании и т. п.), периодические (например, аттестации).

Важнейшей проблемой любой оценки является уточнение *предмета оценки*, четкое уяснение — что, собственно, оценивается. Вопрос далеко не так прост, как это может показаться. Оценивающую инстанцию могут интересовать совершенно различные вещи. Поэтому оценка может быть нацелена на личность работника, его честность, порядочность, личную преданность, творческое отношение к делу, инициативность, интеллектуальные способности и т. д. и т. п. Чаще всего предметом оценки являются результаты работы: их объем, качество, эффективность. Но оцениваться может и просто поведение работника — то, как он относится к делу, как работает. Поэтому, прежде чем приступить к оценке, необходимо четко осознать, что именно вас интересует в данном работнике или коллективе.

Любая оценка — это всегда сравнение. Поэтому серьезной проблемой является *база оценки* — того образца, с которым сравнивается работник.

Такой базой может быть идеальная модель должности, лучшие работники, средний уровень работы в коллективе, сам работник в другие периоды работы (в прошлом году или на прошлой неделе).

Основными *методами оценки* являются:

- собеседования;
- данные учета (выработки, режима работы);
- характеристики (описательные, независимые, письменные, устные);
- тестирование, упражнения и задания;
- сравнение с образцами (идеальными моделями должности, другими лучшими работниками, друг с другом, ранжирование по различным критериям, рейтинги — в случае распределения льгот и благ и т. д.);
- конкурсы;

- деловые игры;
- аттестация.

Аттестация является наиболее технологически упорядоченным видом оценки. Аттестации проводятся не реже 1 раза в 3–5 лет. Именно этот период не случаен. За это время происходит адаптация новых работников и молодых специалистов и с них можно уже спрашивать со всей мерой ответственности. Кроме того, за это время морально устаревают любой специалист и можно задаваться вопросом о степени его соответствия должности в ее нынешнем состоянии. Однако необходимость в аттестации может возникать и чаще: в связи с реорганизацией, необходимостью принятия комплексных кадровых решений и т. п.

Для проведения аттестации приказом руководства создается аттестационная комиссия, в которую помимо руководства могут приглашаться представители общественных организаций, вышестоящих инстанций, специалисты со стороны. Аттестацию руководства учреждений культуры проводят вышестоящие органы управления.

Комиссия работает по графику с каждым работником, подлежащим аттестации. Комиссии представляются документы (отчет работника, его характеристика, другие документы и материалы, в том числе и представляемые самим работником: отзывы, рецензии, публикации, видеоматериалы и т. д.). Рассмотрев документы, комиссия проводит собеседование с работником.

Собеседование лучше всего вести с учетом нескольких правил:

- не следует экономить время на аттестации, спешить и комкать ее ход — это слишком ответственное и важное для всех участников мероприятие;
- нужно быть готовым к изменению мнения о работнике в ходе аттестации — нередко предвзято относящиеся к работнику (по разным причинам) руководители были вынуждены в ходе аттестации по-новому оценить работников;
- не следует спорить во время аттестации — это не место и не повод для выяснения отношений;
- не следует обрывать и прерывать аттестуемого, иначе у него будут веские причины оспаривать решение комиссии на том основании, что комиссия отнеслась к нему предвзято, не выслушав его.

Лучше придерживаться четкого сценария:

- объявить аттестуемому цели аттестации;
- отметить достигнутые им за аттестуемый период работы успехи;
- попросить его охарактеризовать свою работу и работу коллектива за этот период, проанализировать причины успехов и неудач;
- обсудить итоги, всячески поощряя критический самоанализ аттестуемого;
- всячески ограничивать собственные комментарии;
- объявлять выводы не сразу во время беседы, а после совещания членов комиссии.

По итогам собеседования комиссия выносит одно из трех возможных решений:

- 1) работник соответствует занимаемой должности;
- 2) работник не соответствует занимаемой должности;
- 3) работник соответствует занимаемой должности при условии... (повышения квалификации по таким-то вопросам, переподготовки и т. п.).

Решения аттестационной комиссии носят рекомендательный характер для руководства. Аттестация не директива, а инструмент в руках руководителя — и инструмент чрезвычайно эффективный и действенный.

На основе оценок и по согласованию с работником целесообразно разработать план его карьеры в фирме на перспективу, к уточнению которого можно возвращаться ежегодно.

ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

Формы реквалификации (переподготовки и повышения квалификации) работников сферы культуры весьма многообразны. Прежде всего это отраслевые институты и курсы повышения квалификации, существующие при федеральных, республиканских и региональных органах управления (административных и региональных). Заметную роль играют факультеты повышения квалификации при учебных заведениях гуманитарной сферы. Все активней проявляют себя различные коммерческие центры переподготовки, центры бизнес-подготовки, мастер-классы и т. д. и т. п. Формой повышения квалификации является научная работа (учеба в очной и заочной аспирантуре, подготовка

диссертаций на соискание ученой степени кандидата или доктора наук. Способствуют росту квалификации научные и методические семинары и конференции, творческие командировки, стажировки. И наконец, никакая реквалификация невозможна без той или иной степени самообразования.

Задачей менеджеров каждого уровня является планирование и организация реквалификации персонала в соответствии с потенциалом работников, местными условиями и возможностями фирмы.

7.2. УПРАВЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕМ

Как уже отмечалось, современный менеджмент во многом имеет инновационный характер. При реализации любого проекта или программы каждый раз речь идет о нововведении того или иного уровня или масштаба.

Организация и управление нововведением составляют предмет специальной дисциплины — инноватики. Поэтому рассмотреть в полном объеме технологию управления нововведением в рамках данной работы не представляется возможным, да и необходимым тоже. Однако в содержании инновационного менеджмента существует проблема, принципиально важная, если не центральная в контексте работы с персоналом — управление сопротивлением.

Сопротивление — осознанное или бессознательное противодействие нововведению, которое нередко сводит на нет средства и усилия, затраченные на разработку и реализацию программ и проектов.

Сопротивление нововведению может исходить из двух источников: внутри самой фирмы и извне. В связи с этим различаются соответственно — внутрифирменное сопротивление и сопротивление среды. Управление сопротивлением среды (рыночной и социальной) обеспечивается с помощью стратегии продвижения — прежде всего, методами public relations. Внутрифирменное сопротивление возможно двоякого рода.

Во-первых, это сопротивление персонала, конкретных работников фирмы.

Во-вторых, это может быть организационное сопротивление, когда нововведению противодействуют не столько

отдельные люди, сколько организационные структуры: характер полномочий, распределение обязанностей и прав, зафиксированные в положениях, уставах и должностных инструкциях.

Технология нововведения пользуется тремя основными методами управления внутрифирменным сопротивлением: принудительное, адаптивное и кризисное нововведение. В реальной практике они редко встречаются в чистом виде. Каждое нововведение в большей или меньшей степени содержит компоненты каждого из них.

ПРИНУДИТЕЛЬНОЕ НОВОВВЕДЕНИЕ

Это наиболее трудоемкий путь нововведения. Но есть одно серьезное преимущество перед другими способами — он может дать выигрыш во времени. Поэтому менеджеры иногда вынуждены идти на принудительное нововведение.

Главной проблемой при этом становится факт, что персонал оказывается вынужденным реализовывать программу, возможно, не отвечающую их привычным мотивациям, интересам, опыту. Сопротивление при этом может проявляться в широком спектре:

- неосознанное нежелание (« давайте начнем новую жизнь с понедельника (с нового года)»);
- неверие в проект или программу («зачем мне эти новые штучки»);
- пассивное противодействие, искажение и утайка информации о ходе нововведения («о чем шеф не знает, от того не страдает»);
- игнорирование («без меня, ребята, я в эти игры не играю»);
- активное противодействие, саботаж с призывами вернуться к «настоящему делу» (т. е. отказаться от нововведения и заняться привычным делом).

Какой бы предварительный анализ интересов и мотивов участников принудительного нововведения ни проводили специалисты и менеджеры фирмы, всех возможных причин и источников сопротивления принудительному нововведению предусмотреть невозможно. Поэтому, рано или поздно, принудительное нововведение приходит к той или иной форме насилия: конфликтам, разговорам, административным мерам, перестановке кадров, увольнениям. В силу этих причин практически ни одно принудительное

нововведение не укладывается в запланированные сроки и в запланированном объеме. Неизбежны искажения содержания нововведения, искажения и срывы сроков.

Однако существует ряд условий, обеспечение которых снижает действие этих негативных аспектов принудительного нововведения.

1) Создание социальной базы поддержки нововведения, программы. Эта задача решается путем определения круга лиц — сторонников нововведения, силами которых оно и будет осуществлено. Желательно, чтобы эти работники обладали в фирме авторитетом, были компетентны, иначе их деятельность натолкнется на противодействие «лидеров мнений»; желательно также, чтобы эти люди были достаточно молоды и энергичны и могли бы связать с нововведением свои профессиональные, деловые и жизненные перспективы.

Необходимо по возможности расширять базу поддержки на остальной персонал фирмы. Достигается это с помощью разъяснений целей нововведения, перспектив, возможностей, которые оно открывает перед фирмой, ее подразделениями и работниками.

Обычно принудительное внедрение является «передачей технологии через улицу»: одна команда разрабатывает проект, а другая должна его внедрять. Люди вынуждены осуществлять не свою волю, не свои разработки. Даже простое непонимание уже является источником неприятия и сопротивления.

Эффективным средством «вовлечения» и плетения общности интересов являются деловые игры. Например, в ходе апробационно-поисковой деловой игры, в которой могут участвовать как разработчики, так и другие работники, программа «доводится», персонал, активно участвуя в выработке решений, приступает к реализации общей (в том числе и своей) программы с должной мотивацией.

Другим эффективным средством вовлечения является установление ответственности за ход и результаты внедрения. Негативным следствием «передачи технологии через улицу» является именно то, что разработчики программы не несут ответственности за ее реализацию. Радикальным решением этой проблемы является вменение реализации проекта самим разработчикам, вплоть до финансовых, коммерческих и других рисков. Например — создание на базе

проекта нового подразделения или дочерней фирмы. Тем самым одновременно достигаются и цели диверсификации деятельности фирмы.

2) Перераспределение обязанностей и полномочий. Важно, чтобы нововведение сопровождалось соответствующими организационными мерами — либо полным освобождением участников нововведения от старых обязанностей и вменением им исключительно самого нововведения (с предоставлением необходимых прав), либо работники должны быть освобождены от части своих старых функций.

Очень много программ и проектов не состоялось лишь потому, что работники должны были их внедрять, одновременно выполняя старые обязанности, занимаясь текущими делами. Если работники сталкиваются с выбором между новыми задачами и старыми обязанностями, то жизнью доказано, что выбор делается в пользу последних. Поэтому нововведению необходимо создать (расчистить) пространство обязанностей и полномочий.

3) Поскольку всех возможных причин и источников сопротивления не предусмотреть, то необходим жесткий контроль за ходом (процессом, а не результатом!) нововведения и оперативное принятие организационных и административных мер.

4) В силу сказанного очевидно, что принудительное нововведение может быть успешным только при условии, что его инициаторы обладают всей необходимой полнотой административной власти (необходимой для перераспределения обязанностей, полноты контроля, принятия административных мер). Если у инициаторов проекта нет такой полноты административной власти на «революцию сверху», то на принудительное нововведение им лучше не идти.

АДАПТИВНОЕ НОВОВВЕДЕНИЕ

Адаптивное (приспособительное) нововведение предполагает наличие запаса времени. По этому пути обычно идут инициаторы, не обладающие полнотой административной власти. Не спеша, явочным порядком совершаются кадровые перестановки, шаг за шагом реализуются фрагменты программ. Этот способ нововведения характерен для японского менеджмента. Сначала проект согласуется на уровне исполнителей, каждый из которых дает свои замечания

и соображения. Только после этого проект передается на уровень руководителей подразделений, где процедура повторяется. И так, уровень за уровнем, реализуется «революция снизу». При таком пути сопротивление обычно минимальное и оно гасится на стадиях разработки и согласования.

КРИЗИСНОЕ НОВОВВЕДЕНИЕ

Иногда фирма вынуждена осуществлять нововведение в условиях кризиса. Это может быть следствием как неудачных решений менеджеров фирмы, так и кризисных явлений в отрасли, на рынке, а то и в обществе в целом. Сопротивления нововведению в кризисе практически нет. Менеджеру мешает, скорее, другое — панические настроения персонала.

В этом случае усилия менеджера должны быть направлены на решение следующих задач:

- 1) убедить персонал фирмы в неизбежности кризиса;
- 2) поскольку у кризисов есть одно замечательное свойство — они проходят, то менеджер, не заикливаясь на кризисе, должен готовиться к его окончанию, выходу из него, посвящая свои усилия двум вещам: борьбе с возможной паникой и сохранению своего авторитета и имиджа;
- 3) иногда полезно до наступления настоящего кризиса создать искусственный, чтобы отмотобилизовать коллектив фирмы к началу собственно кризиса. Однако такие действия опасны. Во-первых, можно ввергнуть фирму в неконтролируемый преждевременный кризис. А во-вторых, действия менеджера могут быть расценены как провокация в ущерб его авторитету.

7.3. ЛИДЕРСТВО И СТИЛИ РУКОВОДСТВА

ЛИДЕРСТВО И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РУКОВОДСТВА

В свете изложенного выше очевидно, насколько важно для руководителя быть полноценным лидером. Лидерство — это проявление власти, способность влиять на поведение других людей. Не следует думать, что в менеджменте существует только власть руководителя над подчиненны-

ми. Не менее явна и власть подчиненных над руководителем — она не имеет формально-административного основания (если не считать прав трудового коллектива и профсоюза, а также гражданских прав личности), но от этого не становится менее действенной. Поэтому на практике лидерство в менеджменте заключается в способности выстраивать баланс власти руководителя и подчиненных. При этом эффективное лидерство оказывается обусловленным добровольным признанием подчиненными авторитета руководителя.

Власть, обеспечивающая лидерство, может иметь различную природу. Она может основываться на принуждении, т. е. на силе и страхе перед этой силой. Такое лидерство нуждается в постоянном подтверждении силы и всеохватывающем (тотальном) контроле. Возможны власть и соответствующее лидерство, основанные на вознаграждении, на возможности лидера распределять денежные и прочие блага. Данные виды лидерства могут носить чисто формальный характер, будучи связанными с пребыванием лидера в руководящей должности и в силу этого имеющего возможности распределять блага, «казнить» и миловать.

Несколько иная природа лидерства, в основе которого лежит авторитет руководителя как эксперта, наиболее квалифицированного и компетентного специалиста по профилю деятельности фирмы или подразделения. Лидерство может быть основано на личных качествах руководителя, его способности быть эталоном, примером для подчиненных в моральном плане, носителем определенной харизмы, коренящейся также в психосоматических особенностях личности (внешняя привлекательность, эмоциональная заразительность и т. д.). Формальное и неформальное лидерство в фирме могут не совпадать, в принципе, в этом нет ничего страшного, если правильно выстроен баланс власти. Для дела может быть даже лучше, если в коллективе будут лидеры по отдельным направлениям деятельности и жизни организации.

Реализация лидерства (властного влияния) может быть основана на принуждении (прежде всего — силой закона и распределения полномочий), на убеждении (разъяснении — прежде всего) и на участии (сопричастности, личном примере).

Руководство как лидерство — многогранная деятельность. Однако в ней отчетливо прослеживаются две основные направленности:

1) ориентация на конкретные задачи (побуждение, организация, инструктаж, обеспечение принятия «правильных» решений, обеспечение наличия «нужных» сотрудников и их «правильной» загрузки, обеспечение прочими ресурсами);

2) ориентация на сохранение и развитие коллектива, на конкретные лица, внимание, доверие, поощрение (обеспечение достижения сотрудниками их личных целей, их удовлетворенности трудом, самореализации, уверенности, вовлечение их в обдумывание и решение проблем, личный пример, взаимоуважение и искренность в отношениях).

Руководитель обязан не только обеспечивать достижение намеченных целей, проверять результаты работы, но и улучшать условия труда, способствовать реализации талантов и способностей сотрудников, дальнейшему росту их квалификации. В случае неудачи он должен нести свою долю личной ответственности (у руководителя она есть всегда), не перекладывая ее полностью на подчиненных. Более того, его задачей является проявление справедливости по отношению к сотрудникам в случае их просчетов и неудач, учет индивидуальных особенностей каждого работника, помочь каждому из них ощутить результаты его труда, оценку его вклада в общее дело.

Руководить означает не только приказывать, но и опекать, направлять, мотивировать и, хочет того руководитель или нет, — воспитывать. Опытный руководитель знает, что каждая его минута, уделенная сотрудникам, — выгодное вложение времени.

Из сказанного следует, что руководитель, будучи лидером своего коллектива, выполняет по отношению к персоналу целый комплекс функций социально-психологического характера. Прежде всего это административная функция координации индивидуальных действий по выполнению заданий. С нею связана дисциплинарная функция контроля, поощрения и наказания. Руководитель выполняет также стратегическую функцию выбора целей, перспектив, путей и методов работы. В качестве компетентного специалиста он выполняет экспертную функцию. Само пребывание в должности заставляет его выполнять функцию пред-

ставительскую: коллектива — в вышестоящих инстанциях и обществе, а также вышестоящих инстанций и социальной среды — в своем коллективе. Сама природа руководства с неизбежностью вынуждает лидера выполнять воспитательную функцию, потому что все действия руководителя так или иначе сказываются на формировании и развитии личности его подчиненных.

Более того, руководитель зачастую выполняет психотерапевтическую (если не психоаналитическую) функцию, разрешая конфликты подчиненных, помогая им выходить из стрессовых ситуаций. Недаром подчиненными в руководителе так высоко ценятся чувство юмора, способность разрядить тяжелую ситуацию улыбкой, шуткой. Ведь если человек способен рассмеяться, значит он понимает неопасность происходящего, значит его горизонт видения и понимания ситуации позволяет видеть ее шире и полнее.

ВИДЫ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА

Под воздействием многих факторов на каждой фирме складывается определенный стиль руководства — свой специфический способ, манера отношений руководства и подчиненных. Стиль руководства, выступающий интегральной характеристикой персонал-ориентированного менеджмента, может складываться стихийно и может сознательно выбираться и выстраиваться. Стили руководства во многом индивидуальны и неповторимы. Однако, обобщая, можно говорить об их основных видах.

Согласно наиболее общей типологии стилей руководства (Макгрегор) различаются два стиля руководства: стиль «Х» и стиль «У». Особенности каждого из них определяются исходной установкой в отношении руководителя к подчиненным. Если он видит в них безответственных бездельников, стремящихся при первой же возможности отлынивать от работы, то он является представителем стиля «Х». Такой руководитель будет акцентировать внимание на контроле за процессом деятельности подчиненных, на беспрекословном исполнении принимаемых им единолично решений, на жестком стимулировании персонала. Если же руководитель видит в подчиненных партнеров, стремящихся к профессиональной, деловой и личностной самореализации, он будет представителем стиля «У», видеть свою задачу он будет, прежде всего, в поиске

и формировании общности интересов персонала, в создании оптимальных условий формирования и развития позитивной мотивации к совместной деятельности, развития инициативы. Такое различие стилей руководства, несмотря на очень высокую степень обобщения, раскрывает важное и принципиальное обстоятельство — роль нравственной позиции менеджера, которая всегда решающим образом сказывается на технологии руководства и менеджмента в целом.

Более тонкое различие видов стилей руководства содержится в широко известной типологии, согласно которой стили руководства делятся на авторитарный, демократический и либеральный (попустительский). Для авторитарного стиля характерны единолично принимаемые решения и жесткий контроль. Для демократического — коллегиально вырабатываемые решения, контроль преимущественно за результатами работы. Для либерально-попустительского — «отпущенные вожжи» со стороны руководства, фактически пускающего дело на самотек. При всей привлекательности этой традиционной триады стилей, она также является различием, не учитывающим возможного спектра стилей в полной мере.

Более привлекательным в этом плане является уточнение различия стилей руководства до пяти основных видов: деспотический, бюрократический, патриархальный, кооперативный и попустительский. Уточнения в этом различии относятся, прежде всего, к традиционно понимаемому авторитарному стилю, в котором справедливо выделяются качественно отличные друг от друга стили — деспотический, бюрократический и патриархальный. Другое уточнение так же существенно.

В традиционной триаде демократический стиль противопоставлялся либеральному, а последний трактовался как попустительский, что не только концептуально неверно, но и на практике способно привести к совершенной путанице. В целях большей точности и наглядности различия между пятью стилями можно свести в таблицу (табл. 21).

Данное различие интересно и важно тем, что выделенные стили не просто рядоположенные в некотором перечислении. В зависимости от степени внимания на производстве и на человеческом факторе они образуют систему, которую можно проиллюстрировать графически

Таблица различий стилей руководства

Показатели	Деспотический	Бюрократический	Патриархальный	Кооперативный	Попустительский
Отношение к работникам	Как к деталям механизма («винтикам»)	Как к безличным должностям	Как к «детям неразумным»	Как к партнерам и сотрудникам	Как к независимым индивидам
Основа авторитета и власти	Иерархия	Аппарат	«Отец в семье»	Компетентность	Самостоятельность
Реализация решений	По приказу	Письменное указание	Разъяснение («наставление»)	Согласие	Баланс сил
Источники информации	Первое лицо	По линии формального подчинения	«Доброжелательно сверху»	Отовсюду	Случайные
Контроль	Тотальный	Докладные записки и проверки	Эмоциональное отношение	Руководителем по результату	Самостоятельно
Мотивации	Страх	Продвижение	Зависимость	Ответственность	Свобода

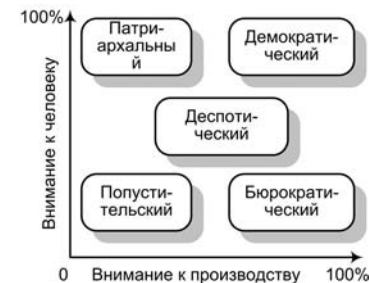


Рис. 31 Система стилей

(рис. 31). Как видно из приведенного графика, стили руководства задают как бы пространство выбора, в котором происходит формирование определенного конкретного стиля.

В чистом виде стили руководства практически не встречаются. В реальной жизни и практике менеджмента, действительно, имеет место пространство или шкала стилей с акцентом на тех или иных аспектах руководства.

От чего же зависит формирование стиля?

**ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ
И ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ
СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА**

Формирование и развитие конкретного стиля руководства обусловлено рядом факторов, перечислить которые полностью не представляется возможным. Можно указать лишь главные.

Во-первых, это содержание и технология деятельности. Сам характер деятельности часто задает и особенности контроля, и выдачи заданий, даже стиль общения.

Например, давно отмечено, что для художественных руководителей (главных режиссеров, главных балетмейстеров, хормейстеров, дирижеров и т. д.) характерен авторитарный и даже деспотический стиль руководства. Это, в некотором смысле, — условие их профессионализма, является следствием самой их деятельности. Главный замысел пьесы, кинофильма, музыкального произведения принадлежит только им. Зачастую он формируется в процессе репетиций и подготовки. Актеры, музыканты для них — средства воплощения этого замысла. Если главный режиссер начинает советоваться с актерами, то это означает, что ему самому не ясно, что надо делать. Во-вторых, это характер конкретных задач. Грубо говоря, при пожаре некогда проводить совещания и принимать коллегиальные решения — необходимо отдавать четкие приказы и жестко контролировать ситуацию. Стиль руководства зависит и от конкретной ситуации и положения, в котором находится фирма или подразделение: в стадии становления может быть один стиль, в нормальной ситуации — другой, в ситуации восстановления коллектива после развала — третий. Кроме того, очень многое зависит от степени зрелости коллектива. Если в опытный коллектив пришел молодой начинающий руководитель, то последний поневоле, по крайней мере — на первых порах, будет вынужден попустительствовать. И наоборот, если опытному руководителю приходится иметь дело с неопытными, незрелыми работниками, то, каким бы он демократом ни был, все равно какое-то время он вынужден будет «школить», натаскивать подчиненных, что невозможно без некоторой степени администрирования и патриархальности. Более того, стиль руководства проявляет зависимость от индивидуального характера и опыта отдельных исполнителей. Не секрет, что

с разными подчиненными один и тот же руководитель ведет себя по-разному. Более того, встречаются люди, желающие, чтобы ими руководили авторитарно и даже деспотически: во-первых, чтобы постоянно знать, что надо делать, не особенно задумываясь на эту тему самому. А значит, и во-вторых, чтобы не нести личной ответственности («я только исполнял приказ!»). Кроме того, в-третьих, чтобы оказаться сопричастным успеху, достигнуть которого самостоятельно они не способны («маленький солдат императора»).

И наконец, стиль в существеннейшей мере зависит от личности руководителя. Так, волевой тон зачастую является прикрытием личной несостоятельности, неуверенности, профессиональной беспомощности и элементарного невежества. Особенности личности руководителя — фактор наиболее очевидный, о котором уже говорилось выше и о котором еще будет говориться.

Таким образом, стиль руководства — это не что-то неизменное, раз и навсегда данное. Более того, можно и необходимо говорить о динамике развития стилей, в возможных путях и закономерностях перехода их друг в друга. В связи с этим представляется чрезвычайно наглядной и поучительной графическая модель, предложенная П. Херси (рис. 32).



Рис. 32
Графическая модель Херси

В модели соотносятся две группы факторов стиля руководства: ориентация на человеческие отношения (эмоциональные или рациональные по преимуществу) и на производственные задачи. Причем вторая группа факторов совпадает с характеристиками зрелости исполнителей (понимают или не понимают они задачу, хотят или не хотят ее решать). В соответствии с выраженностью этих факторов все «поле» (пространство) стилей делится на основные четыре зоны (квадрата), каждый из которых П. Херси связывает с доминированием четырех ценностей: власти, добра, красоты и истины.

В случае незрелого коллектива (не хотят и не понимают задачу) руководитель с неизбежностью будет авторитарно-деспотом, ориентируясь на рационально выстроенные властные отношения. В том случае, когда подчиненные готовы взяться за решение задачи, но не понимают как, руководитель, поддерживая эмоционально более теплые отношения с ними, больше внимания будет уделять разъяснительной работе. В случае «понимают, но не хотят» задачей руководителя будет при сохранении высокой степени эмоциональности отношений («гнева и милости») повышать мотивацию, сопричастность подчиненных, вовлекая их в принятие решений и контроль. В ситуации наиболее зрелого коллектива («хотят и понимают») отношения носят наиболее рациональный и спокойный характер.

Замечательной особенностью модели является то, что «кривая Херси» показывает характер динамики («траекторию») развития стилей руководства и механизм перехода от одного стиля к другому. Так, по мере созревания коллектива, руководитель может, ослабив регламентацию, поднять «градус» эмоциональности своих отношений с подчиненными, и постепенно, шаг за шагом, продвигаться по «кривой Херси» справа налево. И наоборот, при необходимости, например, нововведения в слишком «остывшем», «закостеневшем» в рутине коллективе, руководитель, взяв на себя у подчиненных часть их полномочий, должен дополнить это большей личной эмоциональностью. И опять же, шаг за шагом, сдвигаться в своем стиле слева направо по «кривой Херси».

Сказанное лишний раз подчеркивает пластичный и динамичный характер стиля руководства и возможность контролировать и направлять эту динамику.

7.4. СТИМУЛИРОВАНИЕ И МОТИВАЦИЯ

ВИДЫ И МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

Эффективность работы с персоналом во многом определяется возможностью побуждения работников к активной и производительной трудовой деятельности. Эта сторона работы с персоналом традиционно связывается со стимулированием.

В практику и в литературу прочно вошло традиционное различие стимулирования, с одной стороны, на материальное и моральное, и с другой — на стимулирование в плане поощрения и стимулирование в плане наказания. Таким образом, традиционно различаются четыре вида стимулирования и соответствующие его методы:

- материальное поощрение: премии, перевод на более высокооплачиваемую должность, ценные подарки и т. п.;
- материальное наказание: депремирование, перевод на низкооплачиваемую работу, штрафы, вычеты, начеты и т. п.;
- моральное поощрение: благодарность в приказе и устная, публикация об успехах в СМИ, представление к награде, фотографии, грамоты, вымпелы, почетные звания и т. п.;
- моральное наказание: выговоры устные и письменные, отношение руководства и коллег и т. д.

До сих пор технология стимулирования организуется на использовании указанных видов и соответствующих методов и форм, в соответствии с оценками успешности деятельности работников.

В образной форме эта идея была выражена Макгрегором в принципе «горячей печи», согласно которому организация стимулирования уподобляется действию горячей печи. Во-первых, как горячая печь излучает жар, как бы предупреждая об опасности неосторожных прикосновений к ней, так же и система стимулирования должна быть доведена до персонала. Люди должны знать, в каких случаях их ждет наказание, а в каких — поощрение, и в какой мере. Во-вторых, горячая печь обжигает любого, дотронувшегося до нее, невзирая на лица и былые заслуги. Так же и система стимулирования должна быть внеличностной и бесстрастной: совершил упущение — получи наказание,

добился успеха — получай поощрение. В-третьих, горячая печь обжигает неосторожного немедленно. Аналогично и система стимулирования должна быть оперативной, поощрения и наказания не должны откладываться на будущее время.

Такое понимание стимулирования, сводящее его фактически к политике кнута и пряника, имеет существенные изъяны, все более очевидно вступающие в противоречие с современной практикой менеджмента. Прежде всего это относится к различению морального и материального аспектов стимулирования. Это различие в изрядной степени условно. Во-первых, очевидно, что любое моральное стимулирование предполагает свое материальное воплощение и затраты на реализацию. Но самое главное то, что любое стимулирование имеет моральное содержание, поскольку является выражением оценки личности работника и его деятельности.

Кроме того, давно замечена несимметричность поощрения и наказания. Во-первых, на разных людей сила их действия различна. Так, при условии, что оценка исходит от авторитетного руководителя, любимого учителя, порицание оказывает более стимулирующее воздействие на личность, чем похвала (если они меня хвалят, значит я в их глазах достиг потолка, а если ругают, значит моя планка в их глазах выше). Во-вторых, как показывают авторитетные исследования, общественное сознание привыкает к определенным формам стимулирования, делая их малоэффективными. Поэтому следует периодически смещать акценты с поощрения на наказание и наоборот.

И наконец, самое главное. Традиционное стимулирование основано на предположении, что непосредственное внешнее воздействие на человека способно побуждать его радикально менять свое поведение и взгляды. Если отвлечься от мер прямого физического воздействия (насилие, ограничение свободы передвижения и т. п.), то, как показывает жизнь, между характером и мерой стимулирующего воздействия и его эффектом нет прямой зависимости.

Так же, как эффект от зажженной спички (может случиться пожар, взрыв, можно разжечь костер, можно прикурить сигарету, а может не получиться ничего) зависит не от размера спички, намерений и силы воли ее использующего, а единственно только от того материала, к

которому подносится спичка, так и эффективность стимулирования зависит не от размера и характера стимулирующего воздействия, а прежде всего от учета интересов, значений, престижа, намерений и других мотивов людей, к которым это стимулирование применяется.

В работе с персоналом стимулирование оказывается вторичным по отношению к учету и формированию мотивации. Если этого не понимать, изоциренная система премирования или штрафов окажется мертворожденной и неэффективной.

СОДЕРЖАНИЕ МОТИВАЦИИ И ВИДЫ МОТИВОВ

Мотивация — это система внутренних факторов (движущих сил), побуждающих человека к деятельности, придающих этой деятельности определенную направленность и содержание.

Смещение внимания на мотивацию, помимо прочего, выражает изменение в понимании природы человеческой личности. Человек — не автомат, а его поведение не сводится к реакции на внешние стимулы. Но он и не животное, поведение которого программируется его инстинктами. Мотивация как раз и выражает понимание человека как существа, способного к самопрограммированию и самоорганизации.

В основе современного понимания мотивации две идеи: потребностей (определяющих содержание и направленность) человеческой деятельности и оценки этой деятельности социальным окружением и самой личностью.

В психологии и социальной психологии выработаны самые различные концепции человеческих потребностей. Согласно З. Фрейду, человеком движут две основные группы влечений: к жизнеутверждению (Эрос) и к разрушению, смерти (Танатос).

Согласно Я. Э. Голосовкеру, человеком движут три основные группы мотивов («побудов»): вегетативный побуд (мотив самосохранения индивида: потребности в пище, сне, одежде и т. п.); сексуальный побуд (мотивы самосохранения человека как вида, прежде всего — в продолжении рода); культурный побуд (или побуд к бессмертию — мотивы социального самоутверждения человека: в творчестве, в успехе, в признании и т. д.).



Рис. 33
 Модель мотивации Маслоу

В теории и практике менеджмента широкую известность приобрела модель мотивации А. Маслоу, основанная на уровневом представлении человеческих потребностей. Согласно А. Маслоу, человеческие потребности образуют иерархическую структуру типа пирамиды (рис. 33). Согласно этой модели потребности каждого уровня «включаются» как активные мотивы только после удовлетворения потребностей предыдущего уровня.

Такое представление о мотивации является очень приблизительным, поверхностным и не соответствует реальным жизненным ситуациям. Она не в состоянии объяснить творческую деятельность (осуществляемую часто при неудовлетворенных потребностях «низших» уровней), самоотверженные поступки (вопреки опасности и потребности самосохранения) и т. п.

Развитием концепции Маслоу стала концепция Маклеланда, в которой особый акцент делается на «высшие» потребности, при этом особенно выделяются потребности власти (влияния на других, в том числе и через конфронтацию), успеха (в том числе и идя на риск с полной ответственностью за результат), и причастности (общения, дружеских отношений и т. п.).

Еще больший интерес для целей менеджмента представляет модель Ф. Герцберга, основная идея которой состоит в том, что состоянием, обратным удовлетворению, является не неудовлетворение, а отсутствие удовлетворенности. Аналогично состоянием, обратным неудовлетворенности, является не удовлетворение, а отсутствие удовлетворенности. Это не игра слов, а очень верное и точное наблюдение. В связи с этим Ф. Герцберг предложил различать две группы потребностей: факторы условий и факторы роста. Факторы условий способны вызывать неудовлетворение, но удовлетворения их действие не вызывает. К ним относятся, например, политика администрации, условия труда, заработная плата (которой, сколько бы ее ни было,

все равно будет мало), межличностные отношения с коллегами и руководством, режим труда и т. п. Факторы роста — собственно мотивы — не ведут к неудовлетворенности, но их наличие способно вызвать удовлетворение. К ним относятся успех, продвижение по службе, признание и одобрение, высокая ответственность, возможности творческого и делового роста, интересная работа и т. д.

С этой точки зрения создание благоприятных условий труда не будет способствовать развитию мотивации, но предотвратит возможную неудовлетворенность. Для развития мотивации необходимы признание, уважение, самореализация, «обогащение» труда и т. д. Но и эта модель не учитывает индивидуальность и динамику мотивации. Например, удовлетворение трудом не обязательно связано с производством — человек может ориентироваться на дружеское общение в коллективе, и инициирование творчества и ответственности не приведет к росту заинтересованности в производительном труде.

Таким образом, чисто потребностное понимание мотивации оказывается недостаточным. Кроме того, в этом случае имеется опасность превращения классификации потребностей в самодовлеющую проблему. Так, Маслоу насчитывал 15 потребностей, Макдугал — 18, Меррей — 20, а К. Обуховский — более 100. Представляется весьма справедливым мнение П. В. Симонова, что классификация потребностей — проблема несущественная, так как потребности динамичны и зависят от культурно-цивилизационного контекста.

Более важным поэтому является выработка представлений о содержании и механизме действия мотивации, с какими бы потребностями она ни была связана. Любая мотивация определяется жизненным дискомфортом, напряжением, испытываемым личностью и вызванным дисбалансом, несоответствием желаемого и реального. Поэтому структура мотивации может иллюстрироваться схемой (см. рис. 34).

К мотивации относятся не только намерения и возможности, но также и возможность их соотнесения, принятия решения, а также воля, способствующая реализации решения. Отсутствие хотя бы одного из этих факторов (желания, возможности их осуществления, невозможность принятия самостоятельного решения или безволие) разрушает



Рис. 34
Структура мотивации

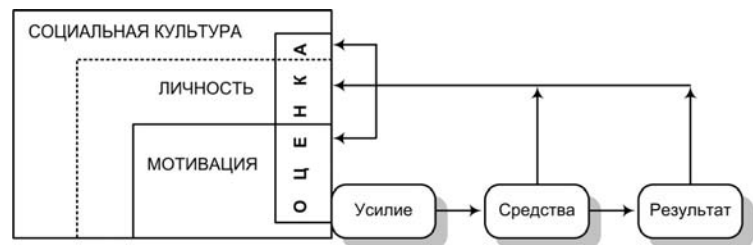


Рис. 35
Оценка как компонент мотивации

мотивацию, создавая предпосылки не только к димотивации, но и к развитию неврозов, конфликтов.

Принципиальным обстоятельством является то, что все мотивы, действия и результаты деятельности подвергаются оценке со стороны общества, самой личности, и, тем самым, сама оценка выступает важным компонентом мотивации (рис. 35).

С этой точки зрения к удовлетворенности ведет результат труда, но никак не наоборот, как это понимается в дру-

гих моделях. Показательна трактовка заработной платы в различных концепциях мотивации. С точки зрения Маслоу, зарплата является способом удовлетворения различных (практически всех) потребностей. По Герцбергу, зарплата есть фактор условия (неудовлетворенности), но не мотивации, и лишь иногда, при условии адекватной связи с результатом, становится мотивом. Согласно развиваемой точке зрения, зарплата может быть мотивацией только при определенных условиях: работник должен придавать заработной плате особенно высокое значение (зарплата как ценность, как символ) и работник должен верить в связь между заработной платой и производительностью труда. В этом случае заработная плата для выполнения стимулирующей функции может быть разбита, например, на три составные части: за выполнение должностных обязанностей; выплаты за выслугу лет, индексированную инфляцию; по результатам конкретной деятельности. Первые две части выплачиваются гарантированно, последняя — с учетом ситуации и конечных результатов.

МОТИВАЦИЯ И ПРОБЛЕМА УСПЕХА

Для современных концепций мотивации, таким образом, характерна все нарастающая роль субъективно-социальных факторов оценивания, учитывающих социальную природу человеческой личности. По точному замечанию В. А. Ядова, если отвлечься от потребностей, объединяющих человека с животным миром (в еде, сне, тепле, продолжении рода и т. д.), оставить только собственно человеческое, то останется всего одна потребность. Единственная, хотя и по-своему интегральная — потребность быть кем-то сопричастным, тому, что придает смысл существованию (идея, вера, дело, дети... — дом души у каждого свой), и в этой сопричастности не быть забытым, потерянным, быть замеченным, именованным, окликнутым.

Фактически речь идет о том, что личность склонна расценивать как успех (профессиональный, деловой, жизненный). Роль проблемы успеха в осмыслении мотивации была отмечена еще на заре становления современной психологии У. Джемсом, предложившим «формулу счастья»:

$$C = \frac{Y}{\Pi},$$

где С — счастье (фактически — самооценка), У — успех, а П — притязания. Эту формулу любил Л. Н. Толстой, прочитывавший следующим образом: «Счастье это дробь, где в числителе — то, что о тебе говорят другие, а в знаменателе — то, что ты думаешь о себе сам». С этой точки зрения быть счастливым очень просто — надо либо добиваться успеха, либо снижать уровень притязаний и амбиций.

Представление об успехе как доминирующем мотиве хорошо разработано в современной психологии, психологии менеджмента в том числе. Традиционная точка зрения предполагает, что люди делятся на две основные группы: мотивируемых преимущественно стремлением к успеху и мотивируемых преимущественно стремлением избежать неудачи. Разработаны и используются добротные методики и тесты, позволяющие выявить степень мотивированности успехом и избеганием неудачи, позволяющие строить индивидуальные «алгебры поведения» (Аткинсон, Хекхаузен и др.). Были даже предложены культурологические обобщения, согласно которым «западный» человек на 75% мотивируется стремлением к успеху и на 25% — избеганием неудачи, а «восточный» (например, японец) — наоборот — на 25% стремлением к успеху и на 75% избеганием неудачи.

Однако более глубокий анализ показывает, что между успехом и неудачей (в качестве мотивационных факторов) нет простой симметрии, выявился ряд неоднозначных обстоятельств. Так, выявилось, что люди, мотивируемые стремлением к успеху, склонны удачу приписывать себе, а причины неудач приписывать обстоятельствам, злой воле противников и т. п. В этом плане они оказываются существенно зависимыми от внешних оценок. Люди же, мотивируемые преимущественно избеганием неудач, лучше «держат» удары судьбы, поскольку причину неудач видят в себе, а успех относят на обстоятельства и поэтому ищут резервы решения проблем в себе самих. И самое главное, разные люди по-разному понимают сам успех.

Можно говорить о нескольких видах успеха и соответствующих основных видах мотивации, а значит и типах личности.

Успех-признание (популярность, известность) — этот тип мотивации характерен для молодых людей, начинающих профессионалов.

Успех-признание у «значимых других» — у того социального окружения, на которое ориентируется личность (семья, друзья, начальство, любимые учителя, специалисты-профессионалы и т. д.).

Успех-преодоление — способность личности решать все более сложные профессиональные, деловые и жизненные проблемы (такое поведение чревато опасным профессиональным поведением, а то и жизненным «каскадерством»).

Успех-самопреодоление, стремление к совершенству — одно из проявлений самосознания мастера, когда внешние оценки уже менее существенны, по сравнению с критериями, задаваемыми себе самой личностью.

Успех-призвание, когда ценностью является сама возможность заниматься любимым делом, а не какие-то внешние оценки результата.

Эти виды мотивации могут быть представлены в виде шкалы успеха. Интервалами на этой шкале будут виды успеха как меры зрелости личности: успех-признание, успех-признание у значимых других, успех-преодоление, самопреодоление, призвание. От признания к призванию нарастает автономность личности, ее свобода, а значит — ответственность.

Для работы с персоналом в менеджменте эта шкала принципиально важна — менеджеру очень важно знать, с кем он имеет дело. Например, в случае с личностью, мотивируемой преимущественно стремлением к признанию, задача менеджера (воспитателя, родителя) заключается в своевременном признании достигнутых результатов. Это хорошо знают хорошие менеджеры, тренеры, режиссеры, родители — что значит вовремя пришедшее признание. Поэтому сознательно программируются пусть маленькие, но победы. Не менее важно знать и то, кто для сотрудника является авторитетом (значимыми другими) и, по возможности, не препятствовать в соотношении личности с ними. «Каскадерам», мотивируемым стремлением к преодолению, разрешению проблем, надо только вовремя такие проблемы предлагать.

Но уже с мастеров начинаются трудности, достигающие пика в отношении призванных. Дело в том, что внешние оценки их деятельности для них мало значимы. Критерии и основания они находят в самих себе, сами себе поднижают планку оценок. Учить их, давать задание — заведомо

лишено смысла. Они делают не то, что кому-то надо, а то, что не могут не делать. Для них даже важен не результат, а сама возможность это делать. Хорошие примеры такого поведения давали великие: М. Лютер («На том стою и не могу иначе»), М. В. Ломоносов («Нельзя Ломоносова отставить от Академии, можно Академию отставить от Ломоносова»). Для окружающих, близких такие люди чрезвычайно неудобны. Они себя не щадят, видя в себе только средство осуществления призвания. Но и других не жалеют. Единственно конструктивная возможность — общность интересов. Если ее нет — в коллективе вызреет колоссальной силы конфликтный потенциал. Но если она есть — фирма получит мощный потенциал развития. Практически весь научно-технический прогресс, художественное творчество, социально-культурное развитие в целом осуществляются именно за счет сил — духовных, интеллектуальных и физических — этих людей. Но тогда чем отличается призванный от самозванца, делающего других счастливыми помимо, а то и вопреки их воле? Там, где проходит граница призвания и самозванства, проходит, фактически, граница добра и зла. В первом приближении критерий был предложен В. Дудинцевым в романе «Белые одежды»: если кто-то громко кричит о великом добре, которое он несет людям, — подозревай зло, если кто-то тихим голосом извиняется за вынужденное неудобство, которое он причиняет другим, — подозревай, как минимум, порядочного человека. Но можно выразиться еще точнее. Безнравственна личность, руководящаяся по отношению к обществу представлениями о собственном достоинстве, и безнравственно общество, руководящееся по отношению к личности представлениями о ее долге. И наоборот. Нравственна личность, руководящаяся по отношению к обществу представлениями о долге, и общество, руководящееся по отношению к личности представлениями о ее свободе и достоинстве.

Долг — не извне внутрь, а изнутри вовне. Никто не вправе мне сказать, что я должен. Долг — это дело моего выбора. Но общество может задать ограничения против возможного самозванства, задать правила игры, которые я могу принять или не принять, но со всеми вытекающими для меня возможными последствиями. Так же как в логике отрицание обладает большей силой, чем утверждение,

так и в этике отрицание, запрет оказываются культурологически более фундаментальными, конструктивными, чем позитивные характеристики.

Главное же — принятие этих ограничений — также дело свободного выбора самой личности. Путь цивилизации — путь самоограничения самозванства. Само по себе оно есть проявление воли как инстинкта свободы. А свобода, по сути дела, есть сознание воли, ее самоограничение и ответственность.

СВОБОДА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Итак, есть ситуация свободы и ситуация воли. В ситуации свободы границы моей свободы совпадают с границами ответственности: я свободен там, где я отвечаю за свои решения, не отвечать я могу только за те решения, которые я принял свободно.

Поэтому ответственность не может строиться исключительно сверху вниз — как ответственность перед вышестоящим. Ничего, кроме безответственности, это не порождает. Нижестоящий будет уклоняться от принятия решения, в неудачах у него будут ответственные обстоятельства, происки противников и недоброжелателей и т. п. Для того, чтобы спрашивать с работника, ему необходимо предоставить «поле свободы».

Как я могу стать свободней, расширить границы своей свободы? Только относясь к другому как к такому же свободному, как и я, соотнеся его интересы со своими и вступив с ним во взаимно свободные и ответственные отношения. Социальное пространство оказывается всюду плотно структурировано этими взаимно ответственными отношениями, имеющими к тому же правовое оформление.

Иначе говоря, свободное общество потому и богатеет, что оно оказывается обществом взаимного удовлетворения взаимного спроса. И тогда становится очевидным, что демократия есть результат, итог, «упаковка» всюду плотных рыночных отношений, так как имеются реальные опоры, почва, ткани, на которые она может опереться, из которых она и вырастает, как адекватная им форма управления.

И есть ситуация воли, когда интересы других людей меня напрочь не интересуют. У меня идея великая, которая спишет все мои возможные грехи. «Не согрешишь —

не покаешься, не покаешься — не спасешься», — говорил один из российских самозванцев. Социальное пространство не структурировано, оно пусто. В нем носятся самозванцы со своими великими идеями, налетают друг на друга, отскакивают. Треску, грохоту много, толку никакого. До тех пор, пока не появится суперсамозванец, который всех их встряхнет, зажмет в железный кулак и выстроит по ранжиру. И понятно, что попытки «вести» демократию в ситуации воли деструктивны и разваливают общество.

СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ МОТИВАЦИОННЫХ УСЛОВИЙ

Каким же образом можно способствовать развитию мотивации? Очевидно, методы прямого воздействия (принуждение и убеждение) в этом плане могут оказаться не только неэффективными, но и способны даже к порождению эффекта диаметрально противоположного — дизмотивации. Поэтому задача менеджера заключается скорее в учете мотивации конкретных работников и созданию условий, способствующих закреплению и развитию мотивации к конструктивной активной деятельности.

Эта работа должна начинаться еще при беседе по найму, когда с помощью открытых вопросов, нащупав мотивы кандидата, работодатель, осознавший возможную общность интересов, раскрывает содержание этой общности для потенциального сотрудника (возможности делового и профессионального роста, решения жизненных проблем, возможные льготы и блага, личная заинтересованность руководства в возможном сотрудничестве и т. п.).

Очень важно закрепить позитивную мотивацию при введении в должность нового сотрудника. Этому аспекту работы не всегда уделяют должное внимание. Между тем статистика показывает, что основной процент текучести составляют работники, проработавшие не более полутора лет. Иначе говоря, чаще всего уходят люди, испытавшие резкое несоответствие между обещаниями при найме и реальным положением дел, принятые на работу и оставленные руководством наедине с их проблемами. Поэтому полноценное введение нового работника в коллектив осуществляется планомерно, этап за этапом:

1) информирование коллектива о новом работнике: кто придет, откуда, с чьей «подачи», почему именно он, какие

перспективы с ним связываются; сделать это необходимо, чтобы пресечь возможные ненужные разговоры, слухи и сплетни;

2) до появления нового работника полностью оборудовать его рабочее место, чтобы он с первых минут почувствовал внимание и мог полноценно входить в курс дел;

3) в первый день работы нового сотрудника обязательно представить его коллективу, как минимум, обязательно — тем, с кем он будет находиться в контакте свое рабочее время. Необходимо вновь, в его присутствии, не только представить его, но и акцентировать внимание на причинах его появления, планах, с ним связываемых; это надо сделать демонстративно, чтобы и новичок, и другие сотрудники четко и ясно поняли отношение руководства к новому сотруднику;

4) до приступания новичка к непосредственному исполнению его должностных обязанностей необходимо его подобным образом проинструктировать, продемонстрировать образцы документов, операции, которые ему придется выполнять. И только после такого инструктажа разрешить приступить к работе, целесообразно на первое время договориться с кем-нибудь из опытных работников о персональном наставничестве над новичком;

5) в первые месяц-два со стороны руководства за деятельностью нового сотрудника должен быть обеспечен пристальный контроль — и не столько по результатам работы, сколько за процессом. Разумеется, речь идет не о цеплянии по мелочам, а о доброжелательном и заботливом внимании к деятельности, которое работник должен почувствовать.

К созданию мотивационных условий относятся различные писанные (оговоренные в контракте) и неписанные договоренности руководства с конкретным работником (о режиме дня, отпусках за свой счет и т. д.), создающих систему доверительных отношений.

Важным условием создания оптимального нравственно-психологического климата является разрешение и профилактика конфликтов. Содержание этой работы подробно рассматривается в курсе «Психология управления». Здесь же отметим главное. Во-первых, нет и не может быть полностью бесконфликтного менеджмента. Более того, усилия по развитию фирмы зачастую предполагают порождение

конфликтной ситуации. Проблема заключается в том, чтобы не допустить перерастания производственного конфликта в конфликт межличностный. Если первые конфликты поддаются конструктивному разрешению, то вторые — неразрешимы в принципе.

Технология разрешения конфликта достаточно проста. Конфликт может быть разрешен на нескольких уровнях:

- профилактика конфликта, т. е. создание и развитие мотивации на конструктивную совместную деятельность и т. д.;
- воспитательное воздействие на конфликтующие стороны, анализ и разъяснение природы конфликта, путей его разрешения, в том числе — совместно с конфликтующими сторонами;
- разделение объекта спора (создание производственных условий, когда конкретные задачи, решаемые конфликтующими сторонами, дополняют, а не исключают друг друга);
- перераспределение полномочий конфликтующих сторон, принятие организационных мер по разведению их рабочих мест по различным площадкам, помещениям (пространственное решение) или по разведению их рабочего времени (временное решение), лишая тем самым их непосредственных контактов, хотя бы на время;
- если все предыдущие меры не помогли, а конфликт начинает сказываться на деятельности фирмы, необходимо принимать (по соответствующим конкретным нарушениям и упущениям) меры административного воздействия, вплоть до увольнения.

Формирование мотивационных условий выражается и в определенном нравственно-психологическом климате в коллективе. Критерии оптимального нравственно-психологического климата в коллективе достаточно очевидны — иногда достаточно даже простого наблюдения, чтобы судить о том, какова нравственная атмосфера в фирме. Об этом свидетельствует и отношение к посетителям и клиентам, а также характер общения сотрудников друг с другом (непринужденный и доброжелательный или натянутый). Для нормального коллектива характерны частые активные и заинтересованные обсуждения различных производственных вопросов, причем критика не воспринимается как личные выпады. В таком коллективе важные решения зачас-

тую принимаются в рабочем порядке, без проведения специальных формальных совещаний. Коллеги уважают мнение друг друга, в коллективе высоко ценится справедливость. Цели работы и содержание заданий ясны и воспринимаются как личные, отсутствует мелочная опека со стороны руководства. Более того, временное отсутствие самого руководства не сказывается на результатах работы. И наконец, самый объективный критерий — отсутствие провалов в работе по вине персонала и слабая текучесть кадров.

Формирование мотивационных условий во многом направлено на формирование у работников чувства сопричастности фирме, сознания и чувства некоторого «Мы». Так, развитие мотивации персонала в японском менеджменте предполагает формирование системы глубокой интеграции коллектива, разветвленной системы стимулирования, включая систему пожизненного найма работников (которым гарантируется, что они не будут уволены по инициативе фирмы); продвижение по службе в зависимости от возраста; стимулирование по итогам комплексной оценки, а не только в зависимости от эффективности и внедрения новшеств; ориентацию на групповые методы принятия решений и работы; повышенное внимание к личности работника, его чести, достоинству, в том числе отказ от открытой публичной критики; широкую практику организации общения работников в свободное время. Ряд этих принципов прямо противоречит традиционным представлениям об успешном менеджменте, однако реальная практика убедительно доказала их эффективность, потому что их реализация позволяет решить главную задачу современного менеджмента — создать коллектив, глубоко интегрированный общими интересами, общим видением перспектив.

Формирование сопричастности общему делу предполагает формирование общего видения фирмы: ее миссии, состояния, идеологии, перспектив. Вне такого видения невозможно правильное и адекватное, заинтересованное понимание решений, планов, проявление ответственной инициативы. При этом важно учитывать, что горизонты такого видения у работников различного уровня могут и должны быть различными как по кругу охватываемых проблем, так и по глубине перспективы (см. табл. 22).

Важную роль играет формирование у работника сознания его личной и профессиональной значимости для

Горизонты видения

Ранг	Временной горизонт	Видение
Председатель правления	20 лет	Будущее фирмы
Члены правления	12–15 лет	Концепции будущего
Руководитель направления	3–7 лет	Программы, проекты
Начальники отделов	0,5–1 год	Главные направления
Руководители групп	0,5 года	Комплексы задач
Исполнители	Неделя — 1 месяц	Отдельные задачи

коллектива и руководства, профессиональной гордости за общее дело, создания чувства уверенности (защищенности и доверия) в отношениях с коллегами и руководством.

И наконец, формирование мотивационных условий невозможно без учета такого мощного фактора, каким является личный пример руководителя. Именно его поведение, его решения и отношения выступают для подчиненных главным ориентиром в оценке итогов работы — своей, коллег и фирмы в целом.

Все рассмотренные факторы развития мотивации имеют особое значение в женских коллективах, каковых в сфере культуры большинство. В таких коллективах введение в должность должно осуществляться особенно деликатно и подчеркнuto. Всякие нововведения и особенно реорганизации должны сопровождаться тщательными разъяснениями их целей, профилактикой возможных опасений. Женщины вообще в большей степени, чем мужчины, нуждаются в «понятности руководителя». Поэтому задания должны даваться максимально ясные, сопровождаться детальными разъяснениями их значения, цели, намерений и планов руководства, его личной заинтересованности. Конфликты в таком коллективе обычно носят более выраженный личный характер. Больше внимания должно уделяться личным контактам, доверительным отношениям при категорическом избегании впечатления предпочтения, сексуальной агрессии. Очень многое в женском коллективе зависит от правильного тона в общении руководителя с подчиненными, гибкости трудового режима, организации социальной поддержки персонала.

ДВА ПОТОКА
ВНУТРИФИРМЕННОЙ ИНФОРМАЦИИ

В работе с персоналом по созданию позитивной мотивации важную роль играет внутрифирменная информация. Внутри фирмы информация выполняет ряд важнейших для современного менеджмента функций:

- помощь работникам и специалистам в ознакомлении с целями, возможностями и традициями фирмы;
- разъяснение общей политики руководства и принципов его работы с персоналом;
- удовлетворение потребности персонала в информации о событиях на фирме и вокруг нее;
- обеспечение и стимулирование двусторонней коммуникации между руководством фирмы и работниками;
- способствование развитию положительной мотивации у каждого работника по отношению к фирме и высокому качеству работы;
- формирование организационной культуры и фирменного стиля;
- воспитание работников как представителей фирмы, носителей ее имиджа и культуры.

Главнейшей задачей в связи с этим является обеспечение двух потоков внутрифирменной информации: «сверху» и «снизу». В первом случае речь идет об информации, исходящей от первых лиц фирмы, которая должна систематически доводиться до персонала. У каждого работника имеется вполне естественная потребность в «чувстве руководителя», в знании о намерениях руководства, итогах и перспективах деятельности фирмы, состоянию дел, обоснованности слухов и т. д. Некоторые руководители считают, что они должны быть загадочными для подчиненных, полагая, что это способствует укреплению их авторитета, — заблуждение чрезвычайно опасное. Если руководитель загадочен, как сфинкс, это создает острый дискомфорт у подчиненных. Они начинают «угадывать шефа», строить догадки об истинных намерениях, оценках и настроениях руководства, начинают распространяться слухи, сплетни, создается нервная обстановка, благоприятная для интриг, отвлекающая коллектив от дела и не идущая этому делу на пользу. Для решения этой проблемы отнюдь не достаточно отдавать приказы и доводить их до исполнителей. Для адекватного понимания сути приказов

и распоряжений необходима дополнительная разъяснительная работа и желательно исходящая из первых уст. Поэтому хороший руководитель пользуется каждой возможностью демонстративного разъяснения позиции руководства, принципов управления, своих оценок, решений, их мотивов, намерений.

Не менее важен «и встречный информационный поток» — от персонала к руководству. Настроения, мнения, оценки, отношения, возможные предложения по улучшению дел — обо всем этом руководитель может узнать только непосредственно от работников. Поэтому он должен пользоваться любой возможностью личного контакта, создавать для этого возможности — от текущего приема до отдельных бесед и неформального общения. Этот источник не могут заменить сведения, поступающие от руководителей подразделений, так как возможны искажения информации, ее скрывание («чего шеф не знает, от того не страдает»), и тогда руководство может столкнуться с неожиданным для него конфликтом, забастовкой и т. п. Поэтому руководству фирмы чрезвычайно важно иметь «чувство каждого подчиненного». Если первые лица фирмы не выстраивают этот поток информации, он начинает складываться стихийно и также отнюдь не на пользу делу. Очевидный дефицит информации у руководства начинает заполняться: начинаются сплетни, наушничанье, доносительство, «доброжелательство» и прочие проявления нездоровой обстановки.

Важнейшим незаменимым источником информации для руководителя является увольнение работника. Причины его ухода могут быть различными, как по инициативе работника, так и по инициативе руководства фирмы. Однако важно помнить, что такой работник является носителем такой информации, которую руководитель, возможно, нигде получить не сможет. Более того, чаще всего уходящий работник готов поделиться с руководством фирмы наболевшим пониманием проблем, которым он в другой ситуации не поделился бы ни при каких условиях. Поэтому увольнение должно сопровождаться обязательным собеседованием. Помимо прочего, какими бы причинами ни было вызвано увольнение, всегда лучше расстаться если не друзьями, то хотя бы по-человечески. Тот же уход работника, его переход в другую фирму может открыть

перед фирмой, из которой он уходит, новые перспективы сотрудничества, партнерства и бизнеса в целом, расширения ее влияния и сферы деятельности.

Оба потока информации, как создающий «чувство руководителя» у подчиненных, так и создающий «чувство подчиненного» у руководства, в конечном счете направлены на достижение единой цели — формирования чувства «Мы», сопричастности общему делу. Этому служит и привлечение подчиненных к выработке решений, поиску наиболее оптимальных из них. Важную роль в формировании позитивной мотивации играет правильно выстроенные подбор и расстановка кадров, тщательно выстроенное введение в должность новых работников. Но для формирования общности интересов внутри фирмы недостаточно традиционных технологий менеджмента. Это не может быть проблемой отдельных его фрагментов типа стиля руководства, контроля и т. п. Речь должна идти о целостной технологии с ориентацией на информацию.

Поэтому проведение встреч с персоналом — как самостоятельных, так и (желательно) с участием руководства; собрания, совещания, семинары, конференции, сбор и анализ предложений, книги пожеланий, бюллетени, ежегодные доклады, оформление стендов, стенгазет, досок объявлений, постоянных и временных выставок, статьи и письма в СМИ, использование фото-, кино-, видеоматериалов, печатных материалов (справочников, памяток для новичков и начинающих), телефон доверия — все эти методы PR должны использоваться и в работе с персоналом фирмы.

Для этого могут использоваться также собственные радиостудии, кабельное ТВ, компьютерная сеть фирмы, многотиражки. Практика подсказывает, что распределение материалов в собственных СМИ фирмы может быть примерно следующим: 50% информации о жизни фирмы и событиях местного, национального или международного характера, с нею связанных (новые контракты и контакты, модернизации, реорганизации, новые технологии, важные решения, назначения, отставки, вакансии и т. д.); 20% — информация по социальным вопросам, касающимся персонала (организация заработной платы и стимулирования, социальные гарантии, льготы, отдых, награды, достижения, безопасность, компенсации, юридические и другие

консультации, письма, отклики и запросы работников и т. д.); 20% — информация о социальной среде фирмы (конкурентах, инвесторах, властях и т. д.); 10% — прочие факты и сведения («разное»). Кроме собственной газеты или журнала можно издавать справочную литературу, ориентированные на персонал листовки и буклеты, другие информационные материалы.

Организируются также музеи фирм, предназначенные для знакомства персонала и посетителей с историей и современным состоянием фирмы, практикой ее деятельности. Сегодня даже в промышленных и коммерческих фирмах не в диковинку создание своих художественных коллективов, спортивных клубов и секций, объединений по интересам, поддержка и развитие различных увлечений сотрудников. Современная фирма (не только сферы культуры) все в большей степени предстает социальным институтом, напоминающим многопрофильное учреждение культуры.

7.5. КУЛЬТУРА МЕНЕДЖМЕНТА. КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ КАК СИСТЕМА

Организация, фирма — это не только способ ведения хозяйственной деятельности, методы, механизмы, способы получения доходов. Это и то, как строятся отношения между людьми, какие правила работы и жизни они разделяют, что, по их мнению, хорошо, а что плохо и многое другое, что отличает одну организацию от другой, предопределяет ее существование и развитие. Речь идет о способах их поведения, нормах и ценностях определяющих их жизнь, связанную с данной организацией, короче говоря, о культуре фирмы. Как система жизнедеятельности культура фирмы проявляется в системе ценностей, традициях, нормах поведения всего персонала. Она выражает отношения не только между членами организации, но и комплекс представлений о ее назначении, целей, результатов ее деятельности, их оценок. Речь идет не просто о «климате» или «стиле руководства», а о более глубинном, том, что само определяет и климат и стиль отношений. Именно культура фирмы определяет уровень консолидации коллектива фирмы, его целостность, корпоративность (от лат. *corpus* — тело).

Носителями культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся развитой культурой она как бы отделяется от людей и становится неотъемлемой характеристикой фирмы, оказывающей активное влияние как на работников, так и на руководство. Замечательное свойство культуры состоит в том, что она всегда есть, даже если о ней не задумываются вовсе и специально не работают над ее формированием. Везде, где есть человек, где он что-то делает с другими людьми, складываются определенные способы действий, поведения, общения, их писанные и неписанные правила, то есть культура. В полной мере относится это и к культуре менеджмента и предпринимательства. Даже если менеджеры не думают о культуре, складывающейся в их фирме, о стиле общения, отношений с общественностью, они все равно будут. И чем меньше задумываются менеджеры над этим, тем вернее сложившиеся культура и стиль не будут способствовать росту репутации фирмы и самих менеджеров, будут разрушительно сказываться на мотивации персонала.

Культура фирмы и ее составляющие, т. е. организационная и корпоративная культура, фирменный стиль являются наиболее полным и интегральным выражением культуры управления и работы, личной культуры менеджеров фирмы и ее персонала. Поэтому культура фирмы должна быть предметом пристального внимания со стороны менеджмента. Он не только должен соответствовать культуре фирмы, не только зависит от нее, но и может оказывать влияние на ее формирование и развитие. Для этого менеджеры должны уметь анализировать культуру фирмы и управлять ее изменениями.

Не следует только забывать, что культура фирмы — система весьма инерционная, не поддается простому манипулированию. Она складывается годами, а то и десятилетиями, в значительной степени определяя характерный для организации стиль управления и принятия решений. Культура складывается и изменяется в процессе человеческой деятельности. Люди, взаимодействуя друг с другом, с течением времени формируют и развивают нормы и убеждения, которые оказывают сильное влияние на их дальнейшее поведение.

Культура фирмы стала предметом серьезного осмысления только в последние два десятилетия. Поэтому понятийный (терминологический) аппарат ее анализа еще не

устоялся. Существует много понятий, связанных с культурой организации, которые часто употребляются в повседневной жизни в схожих значениях. Организационная и корпоративная культура, фирменный стиль и стиль руководства, культура ведения бизнеса... Все эти понятия существенно различаются. Схожи они только своей направленностью на создание собственного лица, образа, узнаваемости, объединяющего корпоративного духа, на создание атмосферы и имиджа организации, отличающих ее от других организаций.

Разными специалистами различные термины (организационная культура, организационное поведение, фирменный стиль, корпоративная культура, стиль руководства и т. п.) используются зачастую в очень близком смысле. Это порождает не только интеллектуальный дискомфорт, мешает выработке общих подходов и технологий, разработке обучающих курсов и программ, но весьма существенно ограничивает возможности анализа, «смазывая» иногда важные аспекты.

Более продуктивным представляется, опираясь на уже имеющуюся терминологию, выработать некую обобщенную модель, позволяющую учесть и акцентировать важные ее составляющие. Очевидно, что понятие культуры фирмы дает возможность как такого обобщения, так и его детализации.

В дальнейшем мы будем вычленять в культуре фирмы три главных компонента: корпоративную и организационную культуры, а также фирменный стиль. Все три понятия довольно распространены и знакомы специалистам. Кроме того, опираясь на них, можно вычленить важные специфические стороны единого комплекса культуры фирмы.



Рис. 36
Единый комплекс культуры фирмы

Этот единый комплекс может быть представлен в виде пирамиды или «айсберга» (рис. 36). Основание пирамиды («подводную часть айсберга») образует корпоративная культура, задающая систему (зачастую явно невыраженных) ценностей и установок. Они находят свое выражение в организационной культуре, определяющей постановку конкретных целей и организацию бизнес-процессов. Вершиной пирамиды, выражающей культуру организации в неких формальных символах является фирменный стиль.

Таким образом, содержание культуры менеджмента организации можно представить следующим образом.

1. Фирменный стиль:

- информационный дизайн: название, аббревиатура, шрифты, цвета, звук, гимн, эмблема, герб, флаг;
- средовой дизайн: экстерьер (местоположение, здание, подход и подъезд, фасад), интерьер (планировка, дизайн помещений, мебель, оргтехника и т. п.);
- оформительский дизайн: упаковка, рекламная продукция, сувенирная продукция;
- внешний облик работников: одежда, косметика, расходы на представительство.

2. Организационная культура:

- организация бизнес-процессов: найм, учет, отчетность и контроль, организация заработной платы, стимулирование, санкции и увольнение;
- организационная структура;
- стиль делового общения (организационное поведение): стиль руководства, стиль ведения переговоров, деловой переписки, телефонных переговоров и т. п.

3. Корпоративная культура:

- система базовых норм и ценностей: корпоративный дух, корпоративное сознание, «корпоративная религия»;
- эпос: герои и легенды;
- обычаи: обряды, ритуалы, включая праздники и знаменательные даты;
- фольклор: жаргон, поговорки, шутки и т. п.

Фирменный стиль — символически выраженная составляющая культуры фирмы, знаковая система, обозначающая фирму и ее деятельность. Это некий внешний маркер, который должен обеспечивать единообразие рекламы, вида интернет-сайтов, узнаваемость компании во всех ее филиалах и подразделениях.

Информационный (коммуникативный) дизайн включает в себя выработку и использование знаков, в идеале — полноценную знаковую систему графических, изобразительных, словесных, звуковых и т. д. символов фирмы. Прежде всего, это название фирмы и аббревиатура этого названия. Желательны их краткость и благозвучие, чтобы они не царапали глаз и слух, причем не только на русском языке. Если не задуматься над этим, то вполне возможны будут трагикомические ситуации и положения, в которые поставят себя и фирму ее менеджеры в силу неблагозвучия, а то и нежелательных ассоциаций, вызываемых названием или аббревиатурой.

В организации могут быть приняты особые шрифты, используемые в документах, по которым легко распознаются материалы именно данной фирмы. Могут быть приняты и определенные цвета, а то и цветовая гамма, используемые в документации, рекламе, оформлении, одежде сотрудников и т. д.

Следующий компонент — эмблема, которая может иметь исполнение как изобразительного символа (привлекательный зверек, растение, здание, архитектурный или ландшафтный силуэт, фигурка, профиль и т. п.), так и специально выполненного написания аббревиатуры, возможно, как их комбинация.

Все большее распространение получают девизы, слоганы, краткие, образные выражения (slogan — от англ. лозунг, призыв, девиз, рекламная формула), фактически, лозунги фирмы — фразы, в которых кратко выражены жизненная позиция и миссия фирмы, как бы ее «кредо», «символ веры» ее сотрудников, от высшего руководства до рядового персонала. Иногда афористично и неожиданно высказанная в слогане мысль становится идеей целой рекламной кампании, втягивает в свою орбиту другие виды рекламы. Такой девиз должен отвечать требованиям:

- отражать особенности имиджа фирмы, вызывать ассоциации с названием (само название может входить в слоган);
- выражаться краткой звучной, динамичной фразой, правильной с точки зрения фонетики, в том числе если девиз сформулирован на латыни;
- учитывать психологические особенности целевых групп воздействия, их чаяния, надежды (желание достичь

благополучия и благосостояния, выделиться из общей массы, ощутить свое превосходство, сохранить здоровье, сэкономить деньги, любопытство, тяга к новизне и т. п.);

- не допускать возможности двоякого толкования — ясно и однозначно восприниматься на слух с первого раза, не быть слишком сложным, замысловатым, сверхоригинальным.

Наличие фирменных шрифтов и цветов, эмблемы и девиза позволяют разрабатывать более сложные комплексы информационного дизайна: от логотипа и «шапки» документов (писем, приказов, инструкций и т. д.), визиток и конвертов, упаковки и сувениров до полноценной геральдики, включая герб и флаг компании.

Фирменный стиль может включать в себя не только зрительный, но и звуковой ряд. Такая звуковая или музыкальная символика может быть довольно изощренной — вплоть до гимна фирмы, но может быть и проще: музыкальная тема, интонация, просто звук определенной тональности и силы. Они могут использоваться в организации распорядка рабочего дня, при проведении мероприятий, как позывные, в рекламе.

Дело может не ограничиваться зрительными и звуковыми знаками. Могут использоваться и запахи. С одной стороны, в практику отечественного бизнеса входит зарубежный опыт дизайна запахов, с другой — осмысливается традиционная для православия и восточных культур культура запахов. Некоторые PR- агентства уже оказывают услуги по подбору, а то и специальной разработке «фирменных дезодорантов» для офисов и производственных помещений. Причем речь идет не только и не столько о бизнесе, связанном с парфюмом. Здания строятся теперь из новых материалов, полы уже не выделяют агрессивного запаха, пахнут приятно, так как ароматизированы фабричным способом. Кухни и туалеты выложены кафелем, всюду висят освежители воздуха, в смыватели вставлены ароматные кубики. Специально разработанный душистый состав, разведенный на простой воде, может разбрызгиваться в офисных помещениях, на производственных площадках. Возможны и более простые решения, например простые запреты и ограничения на определенные запахи. Все чаще в общественных местах запрещается курение.

Но в старых помещениях иногда еще с советских времен ощущается смрад старой штукатурки, сигаретного дыма, мест общего пользования. Поэтому даже простой запрет на определенные запахи — уже немало. Уже появились услуги по подбору запахов.

В последнее время появились даже разработки тактильного дизайна — какова наша компания «на ощупь»? Какие поверхности наших столов, буклетов, упаковок и т. п. ? Глянцево-лакированные, ламинированные или «замшевые»?

Перечисленные основные элементы информационного дизайна важны тем, что задают систему знаков, информирующих о фирме, о ее существовании, о ее присутствии «здесь и сейчас», которые могут участвовать в других, более сложных проявлениях фирменного стиля, в том числе и того же информационного характера.

Нередко выработку фирменного стиля ограничивают заказом логотипа, бланков, конвертов и визиток. Однако информационный дизайн, а тем более, фирменный стиль — вещь и проблема более серьезная и комплексная. Например, компоненты информационного дизайна могут использоваться в оформлении рабочих мест, офиса фирмы, внешнего облика работников и т. д.

Важную роль в фирменном стиле играет комплекс **средового дизайна**. Он включает в себя архитектурный дизайн, который начинается с места расположения производственных и офисных помещений. Иногда один только адрес фирмы, то, в окружении каких соседей она расположена, может решающим образом сказаться на ее репутации. Сказывается на репутации фирмы и ее «экстерьер» — здания, в которых она расположена: здания-памятники, приспособленные помещения или специально построенные корпуса. Не менее важен и внешний вид здания (или подъезда), размещение построек, их планировка. Речь идет не обязательно об архитектурном проекте, застройке и т. п. Надо помнить, что для репутации фирмы важен и вид фасада ее здания, его подсветка, табличка с наименованием, благоустроенность подхода и подъезда ко входу, оформление и чистота самого этого входа, возможность парковки автомашин.

Архитектурный дизайн многое говорит о компании. Имеет значение, насколько офис вписан в окружающую

среду. Например, крупные банки часто строятся «наперекор», «вопреки» ландшафту, как бы демонстрируя пренебрежение к окружающему миру. В этом случае можно сказать, что банк надежен, но вряд ли проявит заботу о мелком и среднем клиенте. Любовь к геральдике часто выдает пирамидальный бизнес. Такие компании, как правило, обустраиваются по соседству с другими фирмами, в престижных офисных центрах с дорогой арендной платой (вроде и солидно, и ремонт делать ни к чему), вход украшается любыми регалиями, как бы свидетельствующими о солидности фирмы. Тут и флаги, и дипломы, и всевозможные гербы. Однако таких простых вещей, как автостоянка или «зеленая зона», у парадного крыльца нет.

Оформительский дизайн (дизайн оформления) предполагает хорошо продуманное оформление внутренних помещений, рабочих мест, приемных. Интерьер офиса может многое сказать о фирме и ее первых лицах.

В свое время один на редкость проникательный французский путешественник, маркиз де Кюстин, назвал Россию 1830-х «царством фасадов», за пышностью которых кроется хаос. Примерно то же самое можно заметить и в офисах современных российских фирм: через дорогу от сверкающих окон благоустроенных офисов располагается унылый закуток с осыпавшейся штукатуркой, пожелтевшим от старости линолеумом и проводами, испещряющими стены и потолок, словно варикозные вены. И среди этой разрухи жмутся друг к другу подавленные сотрудники, пытаясь создать хоть какое-то подобие уюта с помощью немногочисленной грубо сколоченной мебели. Но и еще недавно всеми признававшиеся внешние атрибуты власти и прочного положения в обществе — бронзовые канделябры, персидские ковры и письменные столы красного дерева — сегодня могут вызвать совершенно иную реакцию.

Решить проблему можно с помощью специальных эргономических разработок, позволяющих исходить, прежде всего, из соображений обеспечения оптимальных условий для наиболее эффективной работы. Обстановка современного офиса должна быть удобной для работников, благоприятно влияющей на рабочую атмосферу. Некое двенадцатипятиэтажное офисное здание в Чикаго даже снабжено садом, по которому порхают бабочки — утомленные напряженной работой сотрудники фирм приходят сюда снять

стресс. Некоторые скандинавские компании, например, оборудуют офисные помещения ультрафиолетовыми лампами, чтобы их работники, изголодавшиеся по солнышку за долгие зимние месяцы, не чувствовали себя подавленными. Действительно, вальяжные кресла времен Людовика или пресс-папье «от Фаберже» — не столько проявление заботы о подчиненных, сколько проявление амбиций руководства фирмы. Светлое, просторное помещение с эргономичной офисной мебелью создадут более деловую атмосферу. Создание интерьера — прекрасная возможность продемонстрировать подчиненным, насколько высоко руководитель ценит их работу.

Людам свойственно замечать мельчайшие детали. Отсутствие в кабинете руководителя второго стула наведет на мысль о том, что он не привык принимать посетителей. Многочисленные замки на ящиках письменного стола возбуждают в посетителях подозрения о скрываемом ощущении отсутствия безопасности в собственном кабинете. Не говоря уже о том, что неудобный офис наводит на мысль о некотором беспорядке мыслей его хозяев. Именно такие вещи и свойственно замечать тем, кто любит понаблюдать за проявлениями различных сторон человеческой природы.

Авторитарного самодура выдает бескрайняя полированная поверхность стола из красного дерева. Либеральный руководитель закажет одинаковую мебель для офиса — залог отсутствия барьера между начальством и подчиненными. Разве что, давая пиццу фрейдистским толкованиям, закажет себе письменный стол чуть-чуть побольше, а стол для совещаний чуть-чуть подлиннее.

Не следует забывать, что закругленные углы и лепные формы делают стол начальника менее устрашающим. Если вы регулярно принимаете посетителей, установите свой компьютер на отдельном столе, иначе гостям покажется, что вы хотите спрятаться за монитором. Наличие окна прямо за письменным столом является отвлекающим фактором.

Стиль и цвет мебели существенно определяют имидж компании. Темные породы дерева: традиционно, даже старомодно. Красные породы: тепло и гостеприимно — устойчивый бизнес. Светлые породы: яркий и творческий подход к делу — молодая и энергичная фирма. Кожа: красиво и самоуверенно, но немного подавляет. Металл и стекло:

эффективная и конкурентоспособная фирма — вероятно, немецкая. Пластик: практично, но не предприимчиво — вероятно, финская компания. Черный цвет: ни капли воображения — определенно финская фирма. Стулья должны обладать механизмом регулировки высоты, особенно для тех, кто работает за компьютером, удобной спинкой, позволяющей полировать ногти в условиях комфорта, пропускающей воздух обивкой. Не рекомендуются: дорогой антиквариат, мебель производства компании ИКЕА, военное имущество, столы с вырезанными на них именами бывших работников.

Наличие перегородок внушает ложное чувство безопасности, создает искушение решать, прежде всего, вопросы личного плана в полной уверенности уединения от окружающего мира. Современные офисы все чаще оборудуются прозрачными или частично прозрачными перегородками, разделяющими отдельных работников или группы работников в одном помещении. Такие перегородки характеризуются повышенной видимостью и низкой шумопроницаемостью. В результате руководитель может видеть убийственные взгляды, бросаемые на него коллегами, но не слышит отпускаемые ими в его адрес комплименты. Существует и тенденция устранения всяческих барьеров в офисном помещении. Компании, в которых приветствуется инициатива и творческий подход к работе, устанавливают в своих помещениях передвижные стенды для граффити, на которых работники с удовольствием записывают новые идеи, рисуют диаграммы и непристойные карикатуры на ненавистных начальниках. Идея офисов с открытой планировкой была впервые введена немецкой консалтинговой группой Quickborner, создавшей «офисную панораму», чтобы стимулировать обмен информацией между различными отделами.

Фотографии основателей компании в накрахмаленных воротничках и с моноклями подчеркнут историческое наследие фирмы, а произведения современного искусства явятся лучшим свидетельством ее прогрессивности. Психологически понятно и оправдано желание молодых сотрудников держать на столе фотографии своих очаровательных кудрявых малышек, что придает офису оттенок теплоты и человечности. Не рекомендуются: откровенная порнография, календари Pirelli, репродукции отечественной

классики в духе репинских картин «Бурлаки на Волге», «Не ждали» или перовской «Тройки», фотографии надгробий, рисунки близких родственников, к которым требуются дополнительные пояснения («он/она действительно **ОЧЕНЬ** талантливый художник — три года назад у него/нее даже была своя выставка в галерее «Авеста...»).

Опасно переусердствовать с растениями. Как правило, двух пальм в холле и нескольких экзотических растений на подоконнике вполне достаточно. Скромная юкка на столе руководителя всегда пригодится: можно nervно перебирать пальцами ее длинные листья, увольняя нервных работников, отвечая на резкие вопросы налогового инспектора.

В случае оформительского дизайна речь идет не только об интерьере, мебели, оборудовании и оргтехнике. Важно, например, чтобы посетитель или начинающий работник легко ориентировались во внутренних помещениях. Поэтому очень полезно продумать систему указателей, с помощью которых можно было легко ориентироваться в коридорах и помещениях фирмы.

Внешний облик персонала может иметь различную степень нормативности. Согласно А. П. Чехову, как известно, «в человеке все должно быть прекрасно — и одежда, и душа, и мысли».

Начнем с одежды. Одежда сотрудников может служить составляющей частью бренда компании, ее корпоративной культуры и имиджа на профессиональном рынке. Кроме того, важную роль могут играть требования и соображения гигиены и безопасности. Возможно универсальное решение — в духе японского менеджмента, когда все одинаковы, и только по бейджи можно понять, кто перед тобой — председатель правления или уборщик. Иногда необходимость такого решения — униформа — определяется технологическими требованиями (медицина, общественное питание и т. д.). Более распространены фирменные части и детали одежды, использующие фирменный стиль (галстук, нагрудный знак, цветок и т. п.). Еще чаще практикуются писанные или неписанные ограничения дресс-кода: например, запрет на джинсы в офисе или ограничения высоты юбки.

Внешний вид сотрудников — тема очень деликатная, но как показывает время и бегущие вперед технологии

имиджмейкинга серьезных фирм, она требует огромного внимания. Следует добавить, что это отдельная культурологическая часть, которая подразумевает приведение различных стилевых компонентов к одному целому, которое может выражаться как в выборе компанией некоего единого дресс-кода, так и вольного, но объединенного некими элементами стиля. Это может быть униформа организации, которая выделяет ее сотрудников. Культура одежды, прическа, макияж, ухоженность, презентабельность настраивают каждого на совершенно продуктивное общение и добавляют уверенности в действиях. Следует уделять стилю менеджера непосредственное внимание, дабы он чувствовал себя комфортно. Внешний вид и манера держаться, при прочих равных условиях, являются условием карьерного роста. Манера держаться в сочетании со стилем одежды может на 90% определить отношение к деловому человеку. Вы не просто надеваете костюм: одежда является Вашей визитной карточкой.

Довольно распространенная позиция работодателей «я плачу тебе деньги, и потому изволь выглядеть на работе достойно» принципиально не верна. Сколько людям ни плати, но представления о том, что значит «выглядеть достойно» у каждого из них будет свое. Кроме того, у людей могут быть совершенно разные жизненные ситуации. Поэтому одежда, фирменный дресс-код — предмет специального внимания и руководства. Помимо прочего, сколько бы ни стоили такие затраты, «фирменная одежда» может оставаться собственностью компании, а значит и затраты на нее — предшествовать налогообложению.

Хотя понятие «деловой стиль» становится все более размытым, большинство работодателей диктуют своим работникам правила, определяющие стиль их профессиональной одежды, переходя от требований неписаных ко все более формальным. Так, по данным IRS Employment Review, в современной Британии в 67% случаев правила профессиональной одежды прописываются в трудовом контракте. И только за последние два года эта цифра выросла на 15%. Лишь только около трети работодателей предоставляют отдельным работникам послабления на основании их религиозных убеждений. Требования дресс-кода ужесточаются даже несмотря на то, что они могут послужить основанием для судебных разбирательств по ущемлению прав

личности. При этом более 60% работодателей практикуют проведение время от времени «дни свободного стиля в одежде».

Чрезвычайно редко, но практикуется универсальный макияж (вплоть до использования цветных контактных линз, чтобы изменить естественный цвет глаз). Иногда речь идет о фирменной детали макияжа. Чаще же речь идет о системе мягких запретов и ограничений («как у нас не принято») на внешний вид персонала. Например, запрет на «русалок» забальзаковского возраста или требование, чтобы у молодых людей волосы не ложились на воротник.

Информационный дизайн, архитектурный дизайн, дизайн оформления и внешний облик могут стать предметом специальной целостной разработки проекта системного (программного) дизайна фирмы, что, разумеется, требует привлечения высококвалифицированных специалистов-дизайнеров. Важно только помнить, что никакой проект нельзя создать «с нуля», «из головы». В конечном счете, перечисленные дизайнерские составляющие выражают и воплощают определенную культуру управления, работы, общения и человеческих отношений, личную культуру руководства и работников фирмы.

Организационная культура. Технология и иерархия управления как проявления некоей культуры бизнеса определяют способы ведения Дел, которые придают фирме ряд особенностей, специфику и своеобразие. С этой точки зрения бизнес-культура конкретной фирмы предстает как некая организационная культура (культура организации), т. е. специфическая, характерная для данной организации система связей, действий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной деловой активности, способа и постановки бизнеса.

В организационной культуре важен момент формализованности. Она непосредственно связана с технологией производства, технологической культурой и дисциплиной и находит свое выражение в организационных документах (уставе, положениях, должностных инструкциях), т. е. связана с системой распределения полномочий, прав и обязанностей, регулируемой административным, хозяйственным и трудовым правом.

Правила, нормы организационной культуры, таким образом, представляют собой некий заданный стандарт в

принятии работниками конкретных решений, в выборе сотрудниками приемлемого (допустимого) способа действий. Чем меньше члены организации задумываются о природе этих правил, и чем в большей степени они рассматривают их как изначально данные, тем более действенна данная организационная культура.

Организационная культура связывает всех работников общим пониманием того, что представляет собой данная фирма, какова ее экономическая и социальная роль, какое место она занимает на рынке по отношению к конкурентам, каковы ее обязательства перед потребителями и т. д. Она задает рамку гармонизации коллективных и индивидуальных интересов, осознания каждым сотрудником своей роли в системе, чего от него ждут и как он наилучшим образом может ответить на эти ожидания. Более того, каждый знает, что если он нарушит эти ожидания, то его ждут санкции, не просто исходящие от руководства, а заданные общими требованиями достижения общей цели. Тем самым организационная культура мобилизует энергию, знания и умения ее членов на достижение этой общей цели.

В самом общем виде содержание организационной культуры совпадает со структурой функций (механизмов) менеджмента, в которую входят: административно-организационный, экономический и информационный механизмы, а также работа с персоналом.

Важнейший компонент, по которому партнеры, посетители и другие судят об организационной культуре фирмы — стиль деловых отношений. Все больше и больше успешно работающих фирм решительно отказываются от внешнего лоска в пользу эффективности своей работы. Сегодня клиент судит об успехах компании не столько по одежке ее сотрудников, сколько по тому, как фирма о них заботится. Вряд ли вам удастся завоевать доверие клиентов, если вы обустроили свое рабочее место с излишней роскошью, секретарша кормит вас виноградом, а в соседней комнате подчиненные яростно обсуждают проблему использования одного чайного пакетика из расчета на десять человек. Обязательность, личная заинтересованность и ответственность, точность, оперативность — наилучшее свидетельство надежности фирмы, вызывающее доверие к ней и ее руководству, сотрудникам.

Стиль поведения определяет как характер общения, так и поступки работников фирмы. Общение включает в себя как вербальные, так и невербальные аспекты. Поэтому для фирменного стиля важны не только манеры ее сотрудников, способы разрешения ими конфликтов и недоразумений между собой, чувство юмора, но и культура их речи, их способность понятно выражать свои мысли и намерения, не только деловое общение (с клиентами, переговоры с партнерами, телефонное общение), но и их поведение (особенно публичное) в нерабочее время, личная жизнь.

К организационной культуре может быть отнесено не только деловое общение, но и общение в свободное время. То, где и как проводят свободное время наши работники, где и как они проводят выходные дни, отпуск, помогает ли им в этом компания, — обсуждается не только в самой организации, но и вовне, участвуя в формировании репутации и имиджа компании. Контроль за свободным временем сотрудников в некоторых организациях в наши дни становится даже более жестким, чем во времена парткомов и комитетов комсомола. «Вас вчера вечером видели там-то. Определитесь, пожалуйста: либо Вы работаете у нас, либо продолжаете общаться с этими ребятами». И иногда такой подход оказывается весьма оправданным. Сомнительные знакомства и неоднозначные формы досуга работников могут нанести серьезный ущерб репутации компании, ее руководству и бизнесу в целом.

Очень важным элементом в организационной культуре является забота о культуре труда. Сюда включается и подход к организации рабочих мест, и установление графика работы. Необходимо учитывать важность наличия в организации мест для отдыха, трапезы, специально отведенных мест для курения (что также выражает заботу о сотруднике). Следует подумать и о возможности отдыха сотрудника в течение дня — это могут быть несколько минут расслабляющего отдыха прямо на рабочем месте, — включение релаксационной музыки (если это не мешает производственному процессу) и. т. п. Обеспечение всем необходимо для того, чтобы при реализации целей фирмы сотрудник был подробно ознакомлен со всеми возможностями организации и включен в систему активной коммуникации внутри отделов фирмы. Тогда для решения мелких задач возможно отрегулированное обращение к помо-

щи соответствующих специалистов по тому или иному вопросу. Наличие необходимого инструментария для работы, ознакомление с инструкциями, контроль и порядок — необходимые составляющие для комфортного и безопасного труда.

Внедрение компьютеризированных и автоматизированных рабочих мест, гибких производственных систем, аппаратных технологических процессов ведет к появлению принципиально новых рабочих групп с резко ограниченными социальными контактами при одновременном возрастании информационных нагрузок. Это приводит к повышению утомляемости и, как следствие, регулярному «переключению» мозга даже в период бодрствования с сознательной или полусознательной сферы на подсознательную.

Существует несколько подходов к типологии организационной культуры. Каждый подход использует определенные критерии для анализа организационной культуры, позволяющие выделить ведущие тенденции жизнедеятельности различных предприятий и организаций.

Разумеется, организационная культура существенно зависит от рода деятельности, от ее масштабов, региональных особенностей. Многие в организационной культуре зависят и от личной культуры работников. При этом ключевую роль играет личная культура владельцев и первых лиц компании. Тем самым мы от формальных и однозначных компонентов культуры фирмы, материально выраженных в знаках, символах, инструкциях и технологиях бизнес-процессов, подошли к компоненту зачастую туманному и размытому, зыбкому и трудноопределимому, но от этого не становящемуся менее важным. Речь идет о корпоративной культуре.

Корпоративная культура. Значение термина «корпоративная культура» восходит к латинскому «corpus» — туловище, основная часть тела. В этом смысле, корпоративность означает сплоченность, единство, «мы, как единое целое». Речь идет о единстве, которое обеспечивается не штатным расписанием или ведомостью на получение заработной платы. Это единство не обеспечивают и единый интерьер, и даже униформа. Факторы этого единства «с той стороны глаз». Они носят скорее духовный характер, связаны с единством взглядов, стремлений, оценок, с общностью сознания, разделяемых идей и установок. Не даром

идея корпоративности зачастую выражается в таких словах, как «корпоративный дух», «дух корпорации».

Понятие корпоративная культура встречается в литературе наряду с организационной культурой. Однако нельзя не согласиться с тем, что компании с яркой и сильной корпоративной культурой обладают выраженным корпоративным духом. Это эфемерное понятие, тем не менее, обладает вполне серьезным влиянием на сотрудников, менеджеров, всех членов организации. Корпоративный дух — это некое внутреннее начало, определяющее поведение, действия, решения людей, разделяющих цели фирмы и испытывающих чувство принадлежности к ней. Корпоративный дух воспитывается путем приобщения работников к делам фирмы, управлению ею. Особенно успешно удается развить корпоративный дух в японских фирмах. Многие компании стремятся к этому и достигают некоторых успехов, зачастую не понимая до конца механизмов и путей его формирования, но приходя к результату эмпирическим путем.

Корпоративная культура не так явно выражена, как культура организационная и, тем более, фирменный стиль. Она не лежит на поверхности, ее трудно «пощупать». Но если фирма имеет «душу», то этой «душой» является именно корпоративная культура. Неспроста корпоративную культуру сравнивают с религией, и о высшем проявлении корпоративной культуры говорят как о корпоративной религии.

Корпоративная культура — система общих ценностей, представлений о том, что считается важным, и представлений о том, как это важное должно проявляться в процессе деятельности, которые, воздействуя на людей, работающих в компании, на организационные структуры и механизмы контроля, формируют нормы поведения, конкретные действия и поступки.

Фактически, корпоративная культура — это совокупность изобретенных, открытых или разработанных в организации способов решения проблем, вызванных внешними обстоятельствами, которые в достаточной мере доказали свою эффективность в качестве правильного способа восприятия, мышления и эмоционального выражения в отношении этих проблем и которым должны быть обучены новые члены группы.

Если фирменный стиль задает систему знаков и символов, а организационная культура — упорядоченное функционирование структуры организации, фактически отношения должностей, то корпоративная культура задает систему межличностных отношений. Однако хотя корпоративная культура менее явно связана со столь неочевидными и неведущими сущностями, как сознание, мотивация, духовная жизнь личности, именно она определяет, в конечном счете, и организационную культуру, и фирменный стиль.

Обеспечение общности интересов, не просто лояльности персонала, а его сплоченности, корпоративности, формирование духа корпорации, этика корпоративного менеджмента — все это и является задачами корпоративной культуры. Основная функция корпоративной культуры — создание ощущения идентичности всех членов организации, образа коллективного «Мы».

Для формирования общности интересов внутри фирмы недостаточно традиционных технологий менеджмента. Это не может быть проблемой отдельных его фрагментов типа стиля руководства, контроля и т. п. Речь должна идти о целостной технологии с ориентацией на информацию. Процесс управления превращает менеджера в носителя культуры, который выражает мир своих идей и идей своего персонала. Он неосознанно передает культуру своей команде и одновременно становится носителем культуры команды, которой руководит.

Сегодня для руководителей фирм лояльность сотрудников является актуальной проблемой. На лояльности персонала сказывается целый ряд факторов, которые, на наш взгляд, аккумулируются прежде всего в корпоративной культуре фирмы, которая не может быть привнесена в нее (фирму) извне, а рождается в ее недрах, ее руководителем, в его команде.

Корпоративная культура это прежде всего — нормы и ценности. Под ценностями понимаются свойства тех или иных процессов и явлений, обладающих эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации. Это позволяет им служить образцами, ориентирами, мерилом поведения. Согласно исследованиям, проводимым в западных фирмах, сегодня все меньшую роль играют такие ценности, как дисциплина, послушание, власть, и все

большее — коллективизм, ориентация на потребителя, творчество, умение идти на компромисс. Совокупность ключевых ценностей образует философию организации. Она отвечает на вопрос, что является самым важным для фирмы, отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению, формирует общие универсальные правила поведения. Ценности и нормы могут быть как писанные (осознанные, отрефлексированные), так и неписанные, складывающиеся в практической деятельности как проявление ориентаций руководства и других лидеров мнения.

В этом плане организация предстает своеобразным «племенем» со своей культурой и нравами. Ее всерьез и по большому счету можно рассматривать с этнографической точки зрения со всеми вытекающими последствиями: это означает, что к компании применимы все характеристики любой «племенной» культуры.

Прежде всего, как и у любого племени, у компании имеются своя геральдика и символика, о чем уже говорилось при рассмотрении фирменного стиля.

Корпоративная культура вырабатывает довольно развитую мифологию. Подобно тому как у любого племени есть свои отцы-основатели, от которых «есть пошла наш народ и наша земля», аналогичные персонажи имеются в любой компании. Ими могут гордиться, их можно стыдливо замалчивать, но они всегда, подобно тени отца Гамлета, явно или не явно присутствуют в истории фирмы и сознании ее работников.

Видное место в мифологии фирмы занимают герои. Как у любого народа есть герои-жертвы («victims»), «чьей кровью полита наша святая земля», так и в любой компании имеются менеджеры и рядовые работники, которые принесли ей наибольший успех или пожертвовали личными интересами, а может и здоровьем и даже жизнью ради процветания фирмы или спасения других людей. Это могут быть и герои типа «кем был и кем стал» — пришел человек курьером, а вырос в заместителя председателя правления, а также работники, добившиеся наибольших успехов на том или ином временном отрезке: год, месяц, неделя, день. Кроме того, в мифологии фирмы активно представлены другие типовые персонажи: «герой-новатор», «герой-экс-

периментатор», «герой-отдающий-все-свое-свободное-время-фирме». Такие герои задают возможные образцы поведения, ориентиры для других, нормы достижения.

Содержательная часть мифологии фирмы существует в виде метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют в фирме. На любой фирме обязательно складываются свои легенды. Имеются даже обязательные сюжеты, изустно передающиеся в коллективе. Обычно они связаны с руководством фирмы, призваны в наглядной, живой и образной форме довести до членов коллектива ценности и нормы компании. Например, сюжеты типа «Как рядовой сотрудник дорос до...», «Как и за что у нас увольняют», «Наш шеф тоже человек» (со своими слабостями и ничто человеческое ему не чуждо), «Как у нас умеют прощать», «Какие у нас бывали ЧП» и т. п.

В любой компании складывается свой «фольклор» в виде шуток, словечек, поговорок, а то и развитого жаргона (сленга), не понятного внешним наблюдателям.

Это не только такие элементы фирменного стиля, как геральдика и символика. В любом коллективе обязательно складываются свои обычаи, традиции и ритуалы, обряды и церемонии. Вполне обыденные вещи — прием на работу и увольнение, уход на пенсию, отношение к больным, новое назначение, дни рождения, другие личные события, подведение итогов, празднование серьезного успеха — наполняют жизнь сотрудников дополнительным смыслом. Такие традиции устанавливаются сами, даже без вмешательства руководства. Стоит кому-то, вернувшись из отпуска, отчитаться перед коллегами демонстрацией фотографий, и каждый следующий будет считать обязательным сделать то же. Со временем в коллективе появляются «хранители традиций» (обычно это лица женского гендера), которые знают «как надо вести себя в нашем коллективе», «как у нас принято, а как не принято». Но, с очевидностью, лучше, чтобы этот процесс контролировался и направлялся.

Приведение в движение мифологии фирмы, ее воспроизводство, превращение в факт социального общения при помощи все тех же обрядов, ритуалов и церемоний придает особую важность событиям, которые связаны со стержневыми ценностями компании, эпохальными и знаменательными событиями в ее жизни, в жизни ее сотрудников.

Важнейшую роль в этом плане играют празднования общенациональных и региональных знаменательных дат и юбилеев, конфессиональных праздников, но особенно — корпоративные праздники.

Весьма полезны и совместные поездки: туристические, оздоровительные, «за грибами» и т. д.

Во многих организациях распространены посвященные («инициационные») обряды и ритуалы, связанные с проявлением новичков. В их ходе новых сотрудников знакомят с основными ценностями фирмы, чтобы привить чувство сопричастности коллективу фирмы, ее истории. Одновременно и у «старых» работников закрепляются представления об этих ценностях и истории.

Отдельные решения, в случае необходимости, могут приниматься по представительским расходам работников, обеспечению регулярных консультаций и услуг визажистов и косметологов, полной или частичной оплате абонементов работников на посещение бассейна, фитнес, тренажерных залов.

Большую роль в воспитании преданности фирме играют церемонии проводов на заслуженный отдых ее ветеранов. Такие проводы обычно сопровождаются торжественными речами, подарками. Всячески подчеркивается, что верность фирме, добросовестный труд на ее благо не остаются незамеченными, высоко оцениваются. Важно и в дальнейшем поддерживать связь с ветеранами как носителями истории и традиций фирмы. Немаловажным компонентом культуры фирмы является увольнение работника.

Более того, культура фирмы отнюдь не является монолитом. Она состоит из основной, преобладающей культуры, групповых культур и контр-культур, развивающих или разрушающих культуру фирмы в целом. В любой фирме, как в любой живой культуре, формируются и развиваются субкультуры (группировки по возрасту, по интересам, по образованию, по профилю деятельности, этнической принадлежности, территориальному размещению служб и т. д.), задающие сложные неформальные отношения, выдвигающие своих неформальных лидеров. Такие субкультуры впоследствии могут стать доминирующими, отлиться в формальные организационные структуры. И опять-таки, плох тот менеджмент, который пассивно вос-

принимает этот естественный процесс или воспринимает его как зло и пытается искоренить. Этот естественный процесс также может быть обращен на пользу делу, чтобы придать новые импульсы развитию фирмы как социального института. Главной задачей руководства в данном случае является согласование (гармонизирование) субкультур с общей культурой организации.

Через мифологию объясняются и переводятся на подсознательный ценностно-символический уровень все важнейшие проблемы деятельности фирмы, вознаграждение и контроль, дифференциация статусов.

Важную роль в формировании корпоративной культуры играют проводимая руководством кадровая политика, подбор и расстановка персонала. Для этого могут использоваться специальные методики найма, вербовки работников и специалистов. Сегодня даже в промышленных и коммерческих фирмах не в диковинку создание своих художественных коллективов, спортивных клубов и секций, объединений по интересам, поддержка и развитие различных увлечений сотрудников. Современная фирма (не только сферы культуры) все в большей степени предстает социальным институтом, напоминающим многопрофильное учреждение культуры.

Культура любой организации решает ряд задач, выполняет ряд функций. К ним относятся:

- интегративная — формирование принадлежности к организации, чувства общности и сопричастности членов организации, усиление вовлеченности в дела организации и преданности (лояльности) ей, гордости за нее;
- стабилизирующая — обеспечение выживаемости в данной социально-экономической среде, внутренней устойчивости и стабильности, сопротивляемости внешним воздействиям, создание барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий через запреты, «табу», наказания;
- контрольная — обеспечение форм поведения и восприятия, целесообразных с точки зрения данной организации, снижение возможности нежелательных конфликтов;
- коммуникативная — обеспечение трансляции опыта и информационных процессов в целом, репрезентации традиционных образцов трудовой деятельности;

- инновационная — продуцирование новых образцов профессиональной деятельности, опыта и поведения, более приспособленных к изменившимся обстоятельствам;
- оценочная — создание методов и критериев оценки действий, формируя таким образом режим регламентированного и ранжированного поведения всего персонала;
- целеполагающая — формирование эталонных ценностей, которые выполняют роль стимулов развития компании;
- имиджевая — формирование привлекательного имиджа организации, отличающего ее от любой другой.

Культура фирмы не предполагает результата «здесь и сейчас». Но важно, чтобы культура фирмы была. Она важна самим фактом. Акции и меры по ее формированию, вне всякого сомнения и обязательно, приносят результаты в виде роста производительности, объемов продаж, подписанных контрактов, заключенных сделок и т. п., но все они — важный, но побочный результат культуры фирмы. Также как дети — «побочный продукт» любви и этот «побочный» результат намного важнее «процесса», но если бы не было «основного процесса», то не было бы и «побочного результата». Так и с формированием и развитием культуры фирмы. Эта работа важна сама по себе — как установление и распространение доверительных отношений, рост репутации, расширение влияния и т. д., приносящие в дальнейшем конкретные результаты.

Интерес к вопросам, касающимся организационной культуры, возрастает. По данным Ассоциации менеджеров России, 23% российских компаний имеют специальные отделы, занимающиеся формированием и внедрением корпоративных ценностей. Перед остальными фирмами открыто широкое поле самосовершенствования. Им еще предстоит осознать значимость корпоративной культуры, которую все чаще называют нематериальной основой развития и успеха любой организации.

К сожалению, сегодня далеко не все российские руководители и представители кадровых служб четко представляют, что стоит за словами «деловая культура». Редко кто понимает, что это нечто более широкое, чем производственная эстетика или чистота и порядок на рабочих местах и в бытовых помещениях. Носителями деловой культуры

являются люди, работающие в организации. Именно в их головах отражается тот порядок вещей, те системы отношений и те образцы поведения, которые складываются в организации в силу тех или иных обстоятельств. Стоит отметить, что если в крупных городах с более высоким уровнем конкуренции руководители задумываются о культуре своего бизнеса, то в городах, где конкурентов меньше, эта проблема часто кажется несущественной, несерьезной.

Со стороны дело может выглядеть как перманентная «тусовка», непрерывно идущее с неясными целями и неоднозначными результатами общение. При всей яркости, шумности некоторых корпоративных мероприятий культура фирмы — незаметная текущая работа. В этом плане она подобна хорошей медицине. Конечно, необходимо обращаться к врачу в острых ситуациях, но намного важнее — профилактика и здоровый образ жизни. Так и с культурой фирмы. На Востоке в свое время властитель платил придворным врачам только за время своего здоровья — принцип вполне в духе корпоративной культуры.

Культура фирмы не может заменить производство или рекламу, но может их поддержать. Она не может создать репутацию «за раз», одновременно, но может ее выстроить в итоге систематической продуманной работы. Не может она и обеспечить незаслуженную репутацию — она всегда должна быть подкреплена делами. Не может культура фирмы и оправдать плохую маркетинговую стратегию или превратить ее в хорошую. Она не может непосредственно манипулировать клиентами, но может их сориентировать в необходимом направлении. Культура фирмы не может увеличить объем реализации (продаж), обеспечить необходимые решения органов власти, заставить кредиторов, инвесторов, спонсоров и акционеров вкладываться в бизнес, но она может всему этому способствовать.

Деловая культура фирмы может способствовать развитию мотивацию персонала, созданию позитивного привлекательного имиджа фирмы и ее первых лиц в глазах различных групп общественности, выстроить с группами влияния, от которых зависит успех дела, доверительные отношения. Она способствует формированию общественного мнения о деятельности фирмы, расширению сфер и возможностей влияния, установлению постоянных и доверительных отношений со СМИ и органами власти,

обеспечению благоприятных внутрикорпоративных отношений. Культура фирмы — важный поддерживающий фактор маркетинга и рекламы, нейтрализации и разрешения конфликтов, скандалов, кризисных ситуаций.

Иначе говоря, специалист по формированию и развитию культуры фирмы создает предпосылки, удобряет почву, протаптывает тропочки. Потом по этим тропочкам танки пройдут. Но плоды с культивированного им поля соберут другие. И его задача показать и доказать, что если бы не его работа, то этих результатов бы не было.

Сегодня еще часто наблюдается значительное различие между действительным положением дел в организации и провозглашенными в ней ценностями и нормами. Следовательно, стратегический менеджмент невозможен без определения культурного самосознания и самоидентификации — и в этом сегодня залог долговременной успешной стратегии.

Корпоративность (корпоративное сознание и дух корпорации) — трудноуловимый и нематериальный фактор современного менеджмента — на первый взгляд, является чем-то необязательным, факультативным, но — по сути дела и на поверку — самым стабильным фактором, выступающим предпосылкой и фундаментом всего остального. Поэтому в особую проблему вырастает диагностика и оценка корпоративности.

Развитая управленческая культура позитивно влияет на все стороны ее деятельности — обеспечивает требуемое качество товаров и услуг, необходимый уровень деловых контактов и формирует внешний имидж организации. Столь же важно выработать и постоянно во всем поддерживать фирменный стиль организации.

Поэтому современный менеджмент крайне нуждается в формировании высокой корпоративной культуры.

Необходимо понимать, что верность не развивается в приказном порядке, ее нужно растить и лелеять, как нежный цветок. Семь условий, необходимых для того, чтобы работники ощущали благожелательную атмосферу на работе:

- полная и правдивая информация, направленная сверху вниз, снизу вверх и от сотрудника к сотруднику;
- атмосфера доверия между работником и работодателем;
- условия труда: безопасные и безвредные для здоровья;
- достойное вознаграждение;

- отсутствие конфликтов как явных, так и скрытых.
- удовлетворенность работой;
- гордость за свою организацию и уверенность в будущем;
- выявление истинного имиджа компании.

В то же время подходить к этому процессу нужно с умом. Лояльность персонала к своей фирме — это прекрасно. Но это далеко не все. Нельзя смотреть на явление лишь с одной стороны, нужно стараться охватить его в целом: самые верные работники — вовсе не обязательно самые умные и умелые. Более того, лояльность может быть и патологической, если стимулируется «по давальческой схеме». То есть, премии и бонусы растут, а требовательность к качеству работы падает. Если при этом и руководитель пользуется уважением, то лояльность достигнет небывалых высот! А работа практически остановится. Все время будет уходить на приятное общение. Поэтому, самое главное, в погоне за высокой корпоративной культурой и лояльностью персонала не забыть и о цели — дело должно развиваться, показатели расти, а конкуренты рыдать.

В любом случае ясно, что культура фирмы не может оцениваться сама по себе, не может быть самоценной, а имеет смысл только в контексте успешности и востребованности самого бизнеса, его укорененности в экономической и социальной жизни общества. Поэтому ключом к пониманию эффективной деловой культуры современной компании и успешной технологии ее построения может быть некий системообразующий принцип современного бизнеса. Таким принципом в рыночной экономике современного массового общества является бренд.

7.6. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК БРЕНД-ИНТЕГРИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Брендинг — это не только внешние PR. Разумеется, адресатами брендового месседжа, «волшебной истории о магическом артефакте», являются потребители и другие контактные группы социальной среды. Конечно же, бренд невозможен без ценностей потребителей, которым он адресован. Как уже говорилось, бренд буквально воплощает эти ценности. Однако коренится бренд — не снаружи.

По словам одного из наиболее глубоких философов современности Г. Померанца, «бытие коренится в сердце души». Аналогично и у бренда имеются корни — в душах людей, которые рожают этот бренд. Именно они формируют бренд, производят соответствующий товар и транслируют его потребителю и обществу. Другими словами, жизнеспособный бренд невозможно создать без людей, разделяющих ценности бренда, без трансляции среди них и ими этих ценностей, без их организации в единую команду на основе этих ценностей. Взаимосвязь имиджа и бренда с культурой фирмы особенно актуальна для современного бизнеса.

Брендинг начинается с самоопределения топ-менеджмента организации. И с самоопределения достаточно глубокого, на уровне экзистенциальном, смысложизненном, на уровне базовых жизненных ценностей.

Базовые ценности бренда должны закладываться не только в организацию маркетинга (от исследований до организации рекламы и сбыта), но и в систему подбора персонала, формирование и развитие корпоративной культуры. Сильный бренд — всегда сильная корпоративная культура.

Между тем многие компании, тщательно формулирующие цели и задачи своей работы, вскоре забывают или оказываются не в состоянии следовать собственным ценностям, интегрировать их во внутреннюю культуру. Зачастую их осознание вообще застревает на уровне топ-менеджмента, проектной группы, а сотрудники остаются вне каких-либо ценностей, в результате чего они не могут понять и принять действия руководства.

Для российского менеджмента вообще глубоко чужда идея, что управлять нужно людьми, разделяющими убеждения и ценности руководства. Отсутствие такого понимания негативно влияет не только на сотрудников, но и на бизнес в целом.

Как увязать собственные ценности сотрудников с установками компании? Чем для сотрудников являются миссия и базовые ценности бренда? Как они проявляются в ежедневной работе? Каковы способы достижения взаимопонимания и взаимного интереса? Как в этом плане выстроить эффективные внутрикорпоративные PR? Собственно, именно эти вопросы и становятся предметом социальных программ интеграции ценностей бренда в корпоративную культуру, фактически — внутреннего брендинга.

Решение проблемы тождественности транслируемого компанией имиджа и ее репутации, чрезвычайно острой для современного российского бизнеса, зависит именно от эффективного внутреннего брендинга и внутрифирменных PR. К сожалению, чаще в выстраивании не только ценностей, но и приоритетов в коммуникациях персонал оказывается где-то в конце.

Обычно в структурах с численностью работников более 400 человек внешний мир и транслируемые вовне ценности перестают быть значимыми. Сотрудники начинают «вариться в собственном соку» собственных келейных проблем, интриг и конкурирования с другими работниками и службами. Особая задача для менеджмента — донести до каждого, что он является носителем не просто образа, но и идеологии фирмы. Именно персонал является главным ресурсом формирования и продвижения бренда.

Поэтому формирование бренда отнюдь не сводится к формулировке миссии и неких базовых ценностей. Требуется глубокая проработка этих ценностей, их конкретизация, чтобы работники понимали — что конкретно стоит за этими словами и идеями. «Мы ценим время» — что это означает для меня лично? Пунктуальность? Или насыщенность времени яркими переживаниями? И о чем времени идет речь? «Мы уважаем чужую собственность» — означает ли это неприятие грабежа или, кроме того, «нет» личным разговорам в рабочее время с телефонов компании.

Если вы делаете что-то такое, что вам не нравится, или то, чего вы не хотите, то прекращайте это делать и немедленно — все равно из этого ничего хорошего не получится. Это жизненное правило давно и хорошо известно. Только почему-то люди не всегда ему следуют. Плохо, когда каким-то делом занимается человек, который всю жизнь мечтает заниматься чем-то другим.

В принципе невозможно создать свой бренд и его продвигать, пока человек не погружен в ценность продукта, который он производит.

Бренд — не что-то сиюминутное. Это некая устойчивая ценность. Для предпринимателя это не просто источник прибыли, а что-то такое, что хочется оставить жить и после себя. Тогда и для работников это должен быть не только источник заработной платы и других средств к существованию, а нечто большее.

Нередка ситуация, когда, начав с замечательных идей, бизнес, вдохновляясь ими сам и вдохновляя своих работников, со временем с них «съезжает». Ценности, провозглашенные вначале, могут продолжать декларироваться, но в реальности сотрудники себя с этими ценностями уже не идентифицируют. Бренд становится неадекватным, напоминая свет уже потухшей звезды. Потребителями такой бренд воспринимается как просто ложные обещания.

Там, где за декларируемыми ценностями стоит ложь, там и высокая текучесть кадров. Люди не вкладывают душу в производство и продажу продукта, им трудно себя идентифицировать с продуктом, процессом, и человеческий ресурс бизнеса работает неэффективно. При этом много времени и средств может тратиться на обучение персонала, на их «дрессировку», чтобы они делали «как надо». Руководству же кажется, что сотрудники работают плохо из-за того, что они чего-то не умеют, и стоит их только обучить неким приемам, как все пойдет, как по маслу, а остальное — приложится.

Возникают и чисто технические трудности. Ценности могут размываться в связи с ростом компании, притоком новичков. Особую проблему создает приход фирмы на рынки других стран, когда бизнес сталкивается как среди потребителей, так и работников с носителями иной национально-этнической и конфессиональной культуры.

Подобная работа должна начинаться с подбора кадров. Разумеется, профессиональные и личностные данные работников должны соответствовать специфике и профилю выполняемой работы. Но при этом и рядовой исполнитель, и сотрудник АХЧ, и «креативщик» не должны отвергать ценности компании, а их собственные ценностные установки и ориентации должны иметь возможность реализации именно в контексте деятельности компании. Иногда решение именно этой задачи выходит на первый план в такой степени, что вызывает необходимость перегруппировки топ-менеджмента.

С другой стороны, сильный бренд является мощным мотивирующим фактором развития лояльности персонала к компании. Проблема в том, чтобы эта мотивация дала возможность эффективного взаимодействия с клиентами, заказчиками, партнерами и другими контактными группами социальной и рыночной среды.

Даже добившись единого понимания ценностей бренда в компании, надо донести их до потребителя. Зачастую человек склонен полагать, что его ценности — лучшие, другие люди просто их не понимают, а его задача сводится только к тому, чтобы объяснить, доказать им это и в конечном счете — осчастливить. Возможно даже — помимо, а то и вопреки их желанию. Такое часто происходит, когда бизнес не может идентифицировать свой продукт с определенной системой ценностей, производя, например, одежду, просто для ее «носителей», а не для идеалистов, материалистов, карьеристов, интеллигентов, для которых эта одежда может выполнять самые различные жизненно значимые функции.

Если бренд — это торговая марка «для кого-то», то потенциальный потребитель либо идентифицирует себя с нею, либо — нет. Но такая идентификация возникает только тогда, когда «кто-то» оказывается не один, а «с кем-то». Речь идет об идентификации через бренд потребителей и персонала фирмы. Если эта марка для меня — я знаю, для каких она людей. И я найду таких людей. И я найду такие слова, чтобы убедить их.

А если девочку, которая «слаще морковки никогда ничего не пробовала», которая с трепетом относится к трем рублям, поставить продавать бриллианты, она их не продаст. Она, в лучшем случае, будет их сторожить. Не случайно, найти продавцов, которые умеют продавать дорогие товары — серьезная проблема для розничной торговли.

Бренд живет и приносит успех, когда людям, его создающим и «несущим в мир», становится не все равно, кто они, что они делают и для кого. Поэтому в брендинге важно настроить каждого сотрудника, чтобы он мощно нес «в массы» не просто информацию, а идеологию бизнеса. Так что, может быть, и не надо тратить лишние деньги на рекламу и PR, а следует оптимизировать бюджет за счет такого настроя работников.

Таким образом, эффективный брендинг, т. е. формирование, продвижение и реализация бренда, осуществляется в плоскости именно человеческого сознания и идентификации личности — менеджмента, персонала, потребителей. Бренд очень яркое проявление персонологического, глубоко личностного характера современных бизнес-процессов и социальной коммуникации в целом.



Важнейшей стратегической установкой брендингового позиционирования становится управление восприятием (perception management) — изменение отношения к товару (проекту, акции, объекту, руководителю) без изменения их реальной сути.

Данная установка никак не может квалифицироваться в качестве обмана: речь идет всего-навсего о долгосрочных тенденциях развития рыночной среды, когда «любовь» и «нелюбовь» к товару формируется не столько посредством декларирования его новых характеристик (товарное позиционирование), сколько за счет более или менее успешного брендингового позиционирования.

Причем в условиях рынка с возможностью выбора, а тем более, выбора широкого и добровольного восприятие выступает не эрзацем реальности, а фактически полностью сливается с ней и даже превосходит ее. Впору предложить примерно такую формулу: восприятие — больше чем реальность, а бренд — важнее чем товар.

Следует помнить, что бренд — всегда некая история («волшебная история о магическом артефакте...»). Поэтому брендировать можно не только название и не только товар: сегодня несомненный интерес представляет собой брендинг товарной категории.

Распространены варианты ко-брендирования дорогих торговых марок с популярными личностями, предметами роскоши, например автомобилями.

В последнее время практикуется ко-брендинг с цветом, когда в единой цветовой гамме — белой, черной, красной, пестрой — представляется и обувь, и одежда, и аксессуары. Но это так называемый широкий ко-брендинг, рассчитанный на массового, но абстрактного потребителя.

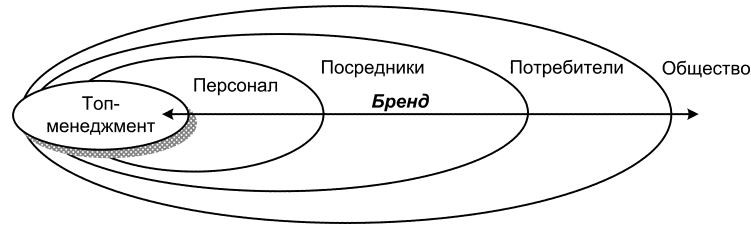
Так или иначе, бренд должен быть органичным для окружающего контекста, другими словами — размещаться в сопряженных со своей тематикой предметных, географических, физиологических и других пространствах. Контекст брендинга может включать самые различные виды информации и практически все органы чувств и соответствующие виды рецепции: зрительные, слуховые. Обонятельные, тактильные.

Бренд не обеспечивается кричащими призывами. Возможности рекламы весьма и весьма ограничены. Она не обеспечивает сопричастность, идентификацию ценностей фирмы и потребителей, их встречу и сопричастность «на поляне бренда». Это обеспечивает широкое поле социальных коммуникаций бизнеса, прежде всего PR. Реклама оперирует обещаниями. PR — фактами. Реклама стимулирует сбыт, PR — развитие отношений и репутацию.

Бренд как имиджево-репутационная составляющая марки это не столько желание менеджмента предстать в определенном образе и даже не объективная характеристика товара и бизнеса в целом, сколько то, как воспринимаются эта продукция и этот бизнес людьми, которые нас окружают. У каждого свое мнение о предприятии: у персонала, у потребителей, у партнеров, у конкурентов, у чиновников, у журналистов, у людей, которые живут рядом с нашими офисами и производственными площадками... Сумма этих мнений и есть репутация. И бренд возникает только в случае совпадения образа, закладываемого самим бизнесом, имиджевым ожиданиям различных контактных групп.

Люди выбирают то, чему они доверяют, к чему они ощущают сопричастность, в конечном счете — самих себя. В маркетинговых терминах — то, что адекватно их ценностям. Если бренд позиционирован так — его купят. Позиционирование товара на рынке все больше перестает быть тем, что производитель делает с самим товаром. Позиционирование превращается в то, что производитель делает с сознанием потенциальных потребителей. Оно становится

комплексом информационных действий, с помощью которых символ данного товара «размещается» в сознании людей вместе с тезисами о том, что он создан специально для них и соответствует их идеалам.



Иначе говоря, бренд должен втягивать в свою ценностную орбиту не только потребителей и персонал, но и дистрибьюторов, дилеров, агентов, других посредников.

Только в этом случае потребитель скажет: «Это мой бренд! Это для меня! Это мой производитель! Мы с ним одной крови».

В современном бизнесе бренд выступает интегрированной концепцией бизнеса. В наши дни можно и следует говорить о бренд-интегрированном бизнесе и менеджменте.

Бренд — это не продукт и даже не просто торговая марка. Люди выбирают то, чему они доверяют, чему они ощущают сопричастность, в конечном счете — самих себя. В маркетинговых терминах — то, что адекватно их ценностям. Если бренд позиционирован так — его купят.

В этом случае, главное, что нужно для создания бренда, это единая концепция, на которую, как колечки в детской пирамидке, нанизываются все элементы бизнеса, все бизнес-процессы: кадровая политика, маркетинг, производство, реклама и т. п. При этом людям, работающим в компании, очень важно ощущать не только то, как она хороша внутри, но и то, что она очень сильная, привлекательная и динамичная. Людям нравится работать в такой компании, им очень важно знать, что они являются частью чего-то очень сильного и мощного. В противном случае они оказываются наедине с собственными проблемами и начинают вариться в собственном соку, увязают во внутренней конкуренции, интригах.

Более того, бренд выводит бизнес в общество, интегрирует его в общественное сознание, позиционирует в общественных связях, отношениях, ожиданиях. Тем самым бренд выводит бизнес за рамки компании и рыночной среды в социальную среду в целом, делая товар, фирму, данный бизнес в целом — явлением современной культуры.

Тем самым брендинг оказывается связанным с такими технологиями корпоративных коммуникаций и PR, как корпоративная социальная ответственность и социальное партнерство, предполагающими социальный аудит, гуманитарную экспертизу, PR — как Public Relations и как Public Responsibility.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

8.1. ЭФФЕКТ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Центральной и ключевой проблемой теории и практики менеджмента является проблема эффективности. Особое значение эта проблема имеет применительно к менеджменту в сфере культуры, где оценить эффективность деятельности чрезвычайно трудно, прежде всего — в силу особенностей менеджмента в этой сфере, о которых говорилось в начале работы, сложности прослеживания однозначной зависимости между конкретными результатами и итогами работы, поддающимися количественному анализу (прибыль, объем продаж и т. д.), трудностями выражения и характеристики результатов.

Важнейшими проблемами современного бизнеса, как коммерческого, так и non-профитного, становятся выходящие на первый план действия трудноуловимых, трудноизмеримых и практически непредсказуемых факторов. Недаром современный менеджмент называют «управлением по слабым сигналам».

Успех дела зависит не от способности решать хорошо структурированные задачи с явно выраженными параметрами, а в умении учитывать и использовать неявно выраженные импульсы среды и управлять сопротивлением — внешним и внутрифирменным. Все сказанное в полной (если не в наибольшей) мере относится к менеджменту в сфере культуры, что, тем не менее, не снимает проблемы анализа эффективности, которая рано

или поздно, но встает перед руководством фирмы и органами отраслевого и регионального управления, желающим знать — оправданы ли те немалые затраты, которые идут на культурные проекты, программы и мероприятия (особенно в условиях дефицита бюджетных средств). В эффективности этих мероприятий сомнений нет — но насколько они эффективны?

Трудности усугубляются тем, что для решения проблемы эффективности управления культурной деятельностью оказываются недостаточными чисто экономические (финансовые, затратные, ресурсные и т. д.) критерии эффективности, выработанные на материале эффективности материального производства. Анализ же эффективности применительно к сфере культуры непосредственно предполагает выработку более широкого подхода, выхода в более широкий (часто — только предполагаемый) контекст и уточнение этого контекста. В определенном смысле анализ проблемы эффективности на материале управления в сфере культуры привлекателен и поучителен именно его трудностью — в этих условиях выработка модели эффективности особенно интересна и имеет универсальное значение.

Рассмотрение проблемы эффективности предполагает несколько уточнений. Прежде всего это касается понятий эффекта и эффективности, содержание которых очень часто смешивается. Так, говорят об «эффекте от использования нового оборудования», «эффекте от внедрения новых форм работы», «эффекте управления» и т. п. Проводятся даже анализы и исследования с целью выявления эффекта отдельно взятых мероприятий культурно-досугового (концерты, спектакли и т. д.) или менеджментного характера, что является очевидной подменой понятий, так как речь фактически идет не столько об эффекте, сколько об эффективности. Эффектом обладает любое взаимодействие — как вещественное, так и информационное. Эффект выступает как результат (основной или побочный) такого взаимодействия вне зависимости от его целей и назначения. В этом плане эффект — абсолютная (безотносительная) характеристика, выражающая результат любой деятельности. Эффективностью же обладает не любое взаимодействие и не всякий процесс, а лишь имеющие определенные цели.

Так, пожар или землетрясение, обладая явным эффектом, эффективностью не обладают, в отличие от поджога

или бомбардировки. Иначе говоря, эффективность — сугубо относительная характеристика деятельности, причем относительно преследуемых этой деятельностью целей. В этом плане эффективность — принципиально управленческая характеристика, принципиально управленческое понятие, соотносящее результат (эффект) деятельности с преследуемыми целями, как отношение этого результата к целям.

Где «рождается» эффективность? Из анализа каких факторов и показателей можно ее выявить? Очевидно, что эффективность нельзя отождествлять исключительно с какой-то одной сферой управления, например, с финансированием, или с материально-техническим обеспечением, или с расстановкой кадров только. Эффективность — синтетический и интегральный показатель, характеризующий всю деятельность учреждений культуры во всей ее полноте. На этом основании иногда ищут пути и возможности расчета универсального, единого показателя эффективности, имеющего простое количественное выражение. Например, как известно, основатель советского государства всячески побуждал экономистов выработать единый *index number* — числовой показатель, характеризующий эффективность развития народного хозяйства в целом.

Такая задача является весьма и весьма благородной не только применительно к экономике страны в целом, но и применительно к отдельно взятой фирме. Сложность ее решения на любом уровне состоит в том, что возможность расчета такого показателя предполагает наличие по крайней мере трех необходимых условий: 1) точной дифференцированной модели эффективности, выделяющей основные факторы последней; 2) показателей, характеризующих эти факторы; 3) методики соотнесения этих показателей друг с другом. Иначе говоря, прежде чем интегрировать, надо научиться дифференцировать.

8.2. ВИДЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Эффективность выражает не только относительность результата деятельности к ее целям, но и результата с использованными для его достижения средствами (материальными, финансовыми, трудовыми и др.) — как характеристика оптимальности их использования. Иначе говоря,

эффективность — это свойство способа деятельности, если с его помощью цели достигаются быстрее, легче, с меньшими затратами.

Нередко эффективность в сфере культуры сводят к характеристикам типа отношения уровня культуры к объему потребления благ и услуг («социальная эффективность»), отношение объема деятельности учреждений культуры к их ресурсам («использование материально-технической базы»), доход, прибыль, рентабельность («финансовая эффективность») и т. п. Все эти важные показатели уточняют, тем не менее, лишь один вид эффективности — соотношение затрат и результатов работы. Однако главной характеристикой эффективности является все-таки соответствие результатов целям, по отношению к которому оптимальность затрат является характеристикой вторичной, производной. И тем более эта характеристика важна применительно к сфере культуры — некоммерческой по преимуществу. Поэтому доминирование внимания на затратном аспекте эффективности чревато смещением акцентов в менеджменте на коммерческой стороне дела исключительно. Распространенность и некоторое доминирование затратной модели эффективности легко объяснимо тем, что она более явна и легко поддается измерению и анализу в точных количественных показателях — натуральных и стоимостных.

Однако отмеченные два вида эффективности не исчерпывают содержание этой центральной для теории и практики менеджмента идеи. Можно и необходимо говорить об эффективности и как о соответствии самих целей деятельности реальным потребностям. Так, необходимость маркетингового анализа и всей маркетинговой технологии менеджмента во многом обусловлена именно этим аспектом эффективности. Если цели не будут соответствовать реальному спросу, то, в какой бы степени эти ошибочные цели ни были достигнуты на практике, причем даже с минимальными затратами, вряд ли менеджмент в целом может рассматриваться как эффективный и быть таковым. Советская система управления, ориентированная на достижение утопических и выморочных целей, — тому наглядное подтверждение.

Следовательно, в общем виде можно говорить о трех основных видах эффективности:

- как отношение затрат к полученным результатам ($\Theta = P/Z$), выражающее экономичность использования средств и ресурсов — эффективность тем выше, чем меньшие затраты позволяют получить один и тот же результат;
- как отношение результата к преследовавшимся целям ($\Theta = P/C$), выражающее степень реализации целей деятельности — эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям;
- как отношение целей реальным потребностям, проблемам ($\Theta = C/P$), выражающее степень рациональности выдвигаемых целей — эффективность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные проблемы.

С некоторой степенью условности эти виды эффективности могут соответственно различаться как «экономичность», «результативность» и «целесообразность». Итоговое выражение эффективности

$$\Theta = \frac{C}{P} \cdot \frac{P}{C} \cdot \frac{P}{Z}$$

может быть упрощено за счет очевидного математического преобразования (сокращения C) до вида:

$$\Theta = \frac{P}{P} \cdot \frac{P}{Z}$$

Однако в менеджментном контексте посредующая роль целей представляет принципиальный интерес.

Если цель полностью выражает потребность ($C/P = 1$), а результат полностью реализует цель ($P/C = 1$), то эффективность сводима к ее затратной составляющей:

$$\Theta = 1 \cdot 1 \cdot \frac{P}{Z} = \frac{P}{Z}$$

Однако такое допущение является излишне сильным, особенно для практики менеджмента в социально-культурной сфере.

8.3. УРОВНИ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Проведенное различение видов эффективности является, однако, недостаточным для полного уточнения и уяснения проблемы эффективности менеджмента в сфере культуры. Дело в том, что эффективность (во всех ее трех

аспектах) проявляет зависимость от уровня анализа управленческого процесса.

Так, можно говорить об эффективности деятельности фирмы и об эффективности управления ею или группой фирм. Если эффективность на уровне деятельности фирмы связана с анализом целей, результатов и затрат в осуществлении ее непосредственных социальных функций (для сферы культуры — организация досуга, просветительская деятельность и т. д.), то эффективность на уровне управления связана с анализом эффективности относительно функций менеджмента (принятия решений, планирования, учета, контроля и т. д.). То, что это достаточно различные стороны эффективности, наглядно и убедительно продемонстрировал упомянутый опыт централизации учреждений культуры, создания культурно-спортивных комплексов. С точки зрения управленческих функций, централизация (как концентрация материальных, трудовых и финансовых ресурсов) является фактором безоговорочно положительным, поскольку всякая централизация ведет к более оперативному административному руководству, упорядочению и унификации планирования, учета и отчетности. Однако централизация, будучи фактором повышения эффективности (целесообразности, результативности и экономичности) управления, не всегда и не при всяких условиях ведет к улучшению и повышению качества собственно культурно-досуговой и т. д. работы учреждений культуры. Если для целей управления чем крупнее централизованная клубная или библиотечная система, тем лучше (недаром в практике менеджмента давно отмечена тенденция к росту и разбуханию системы управления), то для целей собственно деятельности учреждений это не всегда так.

Другой яркий пример — инициирование развития платных услуг в сфере культуры (внедрение хозрасчета). Для целей управления это безоговорочный фактор повышения эффективности. Для целей же деятельности погоня за платными мероприятиями зачастую вступает в противоречие с социальными функциями учреждений культуры.

Более того, экономичность может вести себя по-разному, в зависимости от особенностей развития сети учреждений культуры и управления ими. Эту зависимость можно изобразить графически, взяв по вертикали показатели фактора, а по горизонтали — время (см. рис. 37).



Рис. 37
Зависимость эффективности от затрат

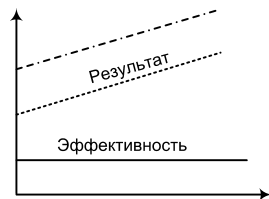


Рис. 38
Зависимость эффективности от простого роста культурно-досуговой деятельности

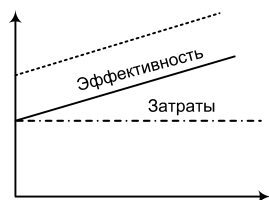


Рис. 39
Зависимость эффективности от уровня работы учреждений

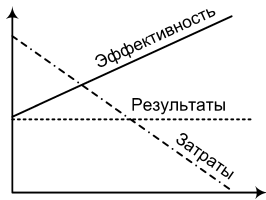


Рис. 40
Зависимость роста эффективности от совершенствования методики и форм культурно-досуговой работы

Зависимость от простого роста объема культурно-досуговой деятельности, например, посредством развития сети учреждений культуры путем создания новых учреждений по типовым проектам изображена на рис. 38.

Иначе говоря, экстенсивное развитие сферы культуры не ведет к росту эффективности как экономичности.

Особый интерес представляет поведение эффективности в интенсификации деятельности учреждений культуры. Зависимость эффективности от уровня собственно работы учреждений изображена на рис. 39.

Иначе говоря, совершенствование методики и форм культурно-досуговой работы, не требуя новых затрат, может привести к росту эффективности. На уровне управления учреждениями культуры эта зависимость еще более любопытна (рис. 40).

Иначе говоря, совершенствование управления может, при снижении затрат и сохранении результатов работы, вести к повышению эффективности деятельности учреждения культуры или сети учреждений. Поэтому именно совершенствование менеджмента и выступает наиболее

мощным рычагом интенсификации деятельности учреждений культуры.

Однако при рассмотрении эффективности в социально-культурной сфере можно выделить не два, а три уровня анализа, что обусловлено спецификой конечного результата деятельности. В качестве последнего в данном случае выступает культурная деятельность населения — определенного объема, интенсивности и структуры. Причем сама эта деятельность, в которой удовлетворяются культурные потребности и запросы, формируются новые, носит целенаправленный и целесообразный характер, связана с затратами. Поэтому при анализе эффективности управления в сфере культуры следует различать три уровня:

- 1) уровень культурной деятельности населения, реализуемой в учреждениях культуры;
- 2) уровень деятельности учреждений по организации культурной деятельности населения;
- 3) уровень управления деятельностью учреждений культуры.

Примечательно, что соотношение двух упоминавшихся видов управления (по целям, в модусе «иметь», и по ценностным нормам, в модусе «быть») по-разному проявляется на этих трех уровнях. Если первый уровень отчетливо акцентирован идеей целесообразности, то на третьем уровне столь же явно доминирует установка на ценностные традиции и социальную нормативность. Отмечавшиеся же тенденции современного менеджмента как все большая степень перехода из модуса «иметь» в модус «быть», с этой точки зрения, может пониматься как все большая степень адекватности технологии менеджмента обслуживаемой им деятельности.

Таким образом, каждый из видов эффективности меняет свое конкретное содержание, в зависимости от уровня анализа. Соотношение видов и уровней эффективности можно наглядно представить в таблице (табл. 23).

Таблица наглядно демонстрирует, что эффективность — дифференцированная и многоуровневая характеристика. Правда, можно говорить о некоторой степени акцентуации видов эффективности на каждом из уровней. Так, уровень управления явно тяготеет к акценту на экономичность. Уровень деятельности фирмы — к акценту на результативность. А уровень культурной деятельности — на целесообразность. (См. заштрихованные ячейки таблицы.)

Таблица 23

Соотношение видов и уровней эффективности

	Целесообразность Ц/П	Результативность Ц/П	Экономичность Р/З
Управление учреждением культуры			
Деятельность учреждения культуры			
Культурная деятельность			

Но, как бы то ни было, прежде чем искать некий интегральный ее показатель, необходимо выявить возможности ее определения по видам и уровням. Прежде чем интегрировать, надо научиться дифференцировать, т. е. выявить дифференцированные показатели, которые собираются интегрировать.

8.4.

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Итак, нет эффективности «вообще» — содержание этой характеристики всегда конкретно в ее относительности. Выражение эффективности зависит от того, какие показатели с какими соотносятся. Вопрос об эффективности — это всегда вопрос об интерпретации результатов, и его решение всегда требует некоторого интеллектуального усилия. А применительно к сфере культуры, с ее неочевидными зависимостями, — усилий нетривиальных.

К чему приводит недостаточно тщательная предварительная концептуальная проработка проблемы, убедительно продемонстрировали попытки выработки интегральной характеристики эффективности в сфере культуры на основе двух показателей: относительного показателя потребления культуры (средневзвешенный класс по объему потребления культуры — Кп) и относительного показателя ресурсов учреждений культуры (средневзвешенный класс по базе — Кб). Отношение этих показателей, по замыслу, должно было выражать относительный показатель эффективности (Ко). Однако реальный расчет итогов работы учреждений культуры показал, что Кб и Кп мало связаны между собой — например, увеличение Кб отнюдь не вле-

Таблица 24

Соотношение показателей, участвующих в «порождении» эффективности

	Потребности П	Цели Ц	Результаты Р	Затраты З
Управление учреждением культуры	○	○	○	○
Деятельность учреждения культуры	○	○	○	○
Культурная деятельность	○	○	○	○

чет увеличение Кп и Ко. Это и не случайно, потому что связь между «потреблением культуры» (т. е. культурной деятельностью) и «базой культуры» (т. е. управленческими ресурсами учреждений культуры) не непосредственная, а опосредована целями и результатами работы учреждений и формами этой работы. Столь же опосредованными являются и виды и уровни эффективности.

Если соотнести показатели, участвующие в «порождении» эффективности, то такое систематическое соотношение может быть представлено в таблице, иллюстрирующей полноту содержания эффективности (табл. 24).

Стрелками на этой схеме показаны соотношения характеристик по видам и уровням, дающие возможность анализа эффективности менеджмента в сфере культуры. Так, «экономичность» на уровне управления может не ограничиваться соотношением затрат на управление с реальными улучшениями в практике управления, но может и должна соотноситься с результатами на уровне работы учреждения и на уровне культурной деятельности. Это и понятно — затраты на уровне управления — не самоцель, а средство для достижения целей, ради которых и создаются учреждения культуры — целей реального совершенствования образа жизни населения в сфере свободного времени и досуга. Это же относится и к «результативности», соотносящей результаты и цели по уровням рассмотрения и к «целесообразности» тоже.

Эта таблица дает представление о «поле анализа» эффективности и «векторах» такого анализа. Показательно, что в этом «поле» соотносятся (занимая свое специфическое место!) характеристики широкого спектра: от социологических и даже социально-психологических (целесообразность

на уровне культурной деятельности) до чисто экономических (экономичность на уровне управления) — с промежуточными связующе-посредующими характеристиками методическими, характеризующими конкретные формы работы. Поэтому предложенную схему можно рассматривать как иллюстрацию и конкретизацию междисциплинарного и комплексного характера эффективности в сфере культуры.

Приступая к такому анализу, надо всегда сначала задаваться вопросом, о какой эффективности и на каком уровне может идти речь. Кроме того, каждая характеристика на каждом уровне должна выражаться в конкретных показателях. Легче всего с характеристикой затрат (в рублях, в штуках оборудования, в человеко-часах трудозатрат и т. д.), так как они легче всего поддаются количественному счету.

Следует только различать затраты на управление, на деятельность фирмы в целом и затраты на уровне культурной деятельности населения. Не столь затруднительным и выражение результатов деятельности по соответствующим уровням. Несколько сложнее с показателями целей и потребностей, но и им могут быть найдены харак-

Т а б л и ц а 25

Характеристики целей и потребностей

Уровни рассмотрения	Потребности (идеал)	Цели	Результаты	Затраты
Управление учреждениями культуры	Представления об осуществлении функций управления	Изменения в плане совершенствования практики управления	Реальная практика осуществления функций управления	Финансовые, материальные и прочие затраты на управление
Деятельность учреждений культуры	Функции учреждений культуры	Совершенствование организации и методики работы	Конкретные формы и методы работы	Финансовые, материальные и прочие затраты на формы работы
Культурная деятельность населения	Показатели образа жизни в сфере свободного времени	Изменения в объеме и структуре потребления (в соответствии с целевыми нормативами)	Реальные объем и структура потребления	Финансовые, материальные и прочие затраты населения и государства

теристики, в том числе и имеющие количественное выражение. Примеры таких показателей могут быть сведены в таблицу (табл. 25).

Можно выделить три основные методики оценки показателей эффективности. Наиболее распространена методика «сопоставления с базой», т. е. с показателями, характеризующими состояние дела до нововведения или управленческого воздействия. Однако эта методика, связанная с методикой планирования «от достигнутого уровня», имеет существенные недостатки. Так, эффективность в этом случае проявляет зависимость от «базы». Создается даже парадоксальная ситуация, поскольку чем хуже база, тем выше будет эффективность. Меняется база — меняется и эффективность, даже в том случае, если затраты ресурсов будут теми же самыми.

Не менее часто применяется и другая методика — сравнение деятельности данного учреждения, управления им или культурной деятельности в регионе с результатами деятельности других аналогичных учреждений и т. п.

Наиболее же перспективной представляется третья методика — сопоставление не с реальной, а с нормативной базой. Об этом методе, в том числе о целевых нормативах подробно говорилось выше в разделе, посвященном нормативному методу планирования.

Следует отметить также методику анализа «мультипликативной» эффективности, обоснованную Н. Стефановым. Эта методика основана на очевидно справедливом соображении, что эффективность проявляет не разовый, а нарастающий (мультипликативный) характер: одно нововведение вызывает (в силу сложности социальных взаимосвязей и взаимозависимостей) следствия и резонанс в других сферах, влечет сопутствующие изменения и т. д.

При анализе эффективности речь может идти не только о количественных, но и о качественных (содержательных и неформальных) показателях. Аналогично и процедуры анализа эффективности не обязательно предполагают математические расчеты, а могут осуществляться и неформально, например, с помощью экспертных оценок, содержательного анализа качества работы, мероприятий, четкости, ясности, оперативности руководства и т. п.

Нетривиальную в методическом плане проблему представляет вопрос о возможности сравнения итогов работы

различных структурных подразделений или разнородных фирм, входящих в объединение, или разнотипных учреждений, работающих в одном регионе. Необходимость такого сравнения и ранжирования по его итогам возникает довольно часто (для распределения средств, льгот, поощрений руководителям и работникам и т. п.). Обычно главную трудность такого сравнения видят в поиске «общего знаменателя» в деятельности совершенно разнородных структур, имеющих разные цели и функции.

Однако существует методика сравнения (разработанная в 1984 г. Л. Э. Зелениной и Г. Л. Тульчинским), не предполагающая введения специальных сложных расчетных показателей, позволяющих сравнивать друг с другом различные организации и учреждения вне зависимости от их типа, вида, категории и ведомственной принадлежности (например, библиотеку, музей, клуб, парк культуры и отдыха, книжный магазин, учебное заведение и т. д.). При этом важно, что в основе сравнения лежат показатели результатов работы, специфичные для каждого вида учреждений.

Описать методику удобнее всего на примере технологии сравнения итогов работы учреждений культуры в региональном масштабе, хотя технология сравнения легко и просто «опрокидывается» на уровень отдельной фирмы (сравнение итогов работы творческих, хозяйственных, научных, маркетинговых и прочих служб и подразделений).

Сравнение осуществляется в несколько этапов. На первом этапе учреждения (подразделения) группируются по однотипной деятельности. В нашем примере это будут группы музейных, библиотечных, клубных, парковых, концертно-зрелищных и учебных организаций и учреждений.

Затем, на втором этапе показатели работы для каждой группы учреждений (подразделений) формируются по трем направлениям: 1) показатели объема работы; 2) показатели качества работы; 3) показатели эффективности работы. Показатели выбираются в соответствии со следующими требованиями:

- они должны учитывать специфику деятельности учреждений данной группы;
- они должны быть легко проверяемы с помощью данных учета;
- они должны быть существенными с точки зрения целей инстанции, производящей сравнение (иначе говоря, на-

бор показателей выбирается исходя из состояния системы управления, наиболее важных аспектов работы на данный момент и т. д. — в этом плане методика является гибкой и дает менеджерам возможность маневра).

Количество показателей в каждой из трех групп показателей (у каждого типа учреждений) может быть произвольным — главное, чтобы они были важны для целей сравнения и менеджмента в целом.

Примерный вариант распределения показателей содержится в таблицах 26–30.

Таблица 26

Примерные базовые показатели по группе музейных учреждений

№	Показатели	Значение показателя			Базовое количество баллов	Фактическое количество баллов
		План	Факт	%		
1.	Показатели объема работы				(50)	
	<input type="checkbox"/> количество экскурсий, лекций для населения				10	
	<input type="checkbox"/> количество выставок, организованных в музее				10	
	<input type="checkbox"/> количество выставок вне музея				10	
2.	Показатели качества работы				(50)	
	<input type="checkbox"/> количество постоянных лекториев				20	
	<input type="checkbox"/> количество новых форм работы				20	
	<input type="checkbox"/> отсутствие зафиксированных жалоб				10	
3.	Показатели эффективности				(50)	
	<input type="checkbox"/> выполнение финансового плана				20	
	<input type="checkbox"/> доля самоокупаемости				30	
					Итого: 150	Итого:

Таблица 27

**Примерные базовые показатели по группе
библиотечных учреждений**

№	Показатели	Значение показателя			Базовое количество баллов	Фактическое количество баллов
		План	Факт	%		
1.	Показатели объема работы:				(50)	
	<input type="checkbox"/> книговыдача				15	
	<input type="checkbox"/> количество передвижных библиотек				20	
	<input type="checkbox"/> прирост читателей				15	
2.	Показатели качества работы:				(50)	
	<input type="checkbox"/> прирост книжного фонда				15	
	<input type="checkbox"/> книговыдача				15	
	<input type="checkbox"/> новые формы				10	
	<input type="checkbox"/> отсутствие зафиксированных жалоб				10	
3.	Показатели эффективности				(50)	
	<input type="checkbox"/> количество читателей на 1 штатного работника				15	
	<input type="checkbox"/> книговыдача на 1 штатного работника				10	
	<input type="checkbox"/> обращаемость фонда				15	
	<input type="checkbox"/> средняя численность				10	
	Итого:					150

Таблица 28

**Примерные базовые показатели по группе
клубных учреждений**

№	Показатели	Значение показателя			Базовое количество баллов	Фактическое количество баллов
		План	Факт	%		
1.	Показатели объема работы:				(50)	
	<input type="checkbox"/> количество кружков, коллективов				10	
	<input type="checkbox"/> объем свободного времени				20	
	<input type="checkbox"/> количество общерайонных мероприятий				20	

Продолжение табл. 28

№	Показатели	Значение показателя			Базовое количество баллов	Фактическое количество баллов
		План	Факт	%		
2.	Показатели качества работы:				(50)	
	<input type="checkbox"/> количество народных коллективов				20	
	<input type="checkbox"/> количество новых форм работы				20	
	<input type="checkbox"/> отсутствие зафиксированных жалоб				10	
3.	Показатели эффективности				(50)	
	Количество массовых мероприятий на 1 штатного работника				10	
	<input type="checkbox"/> количество кружков, объединений на 1 штатного работника				10	
	<input type="checkbox"/> сумма доходов на 1 штатного работника				20	
	<input type="checkbox"/> сумма доходов на 1 м ²				10	
Итого:					150	Итого:

Таблица 29

**Примерные базовые показатели по группе
парковых учреждений**

№	Показатели	Значение показателя			Базовое количество баллов	Фактическое количество баллов
		План	Факт	%		
1.	Показатели объема работы				(50)	
	<input type="checkbox"/> количество мероприятий для населения				10	
	<input type="checkbox"/> количество организованных выставок				10	
	<input type="checkbox"/> количество районных акций				10	
	<input type="checkbox"/> количество дней активной работы парка в году				20	

Продолжение табл. 29

№	Показатели	Значение показателя			Базовое количество баллов	Фактическое количество баллов
		План	Факт	%		
1.	<input type="checkbox"/> количество аттракционов, игровых и спортивных площадок				10	
	<input type="checkbox"/> наличие баз проката, лекториев, танцплощадок, библиотек				10	
	<input type="checkbox"/> количество новых форм работы				20	
	<input type="checkbox"/> отсутствие зафиксированных жалоб				10	
2.	Показатели эффективности				(50)	
	<input type="checkbox"/> процент используемых фондов				20	
	<input type="checkbox"/> размер превышения доходов над расходами				30	
					Итого: 150	Итого:

Таблица 30

Примерные базовые показатели по группе учебных заведений (художественных и музыкальных школ)

№	Показатели	Значение показателя			Базовое количество баллов	Фактическое количество баллов
		План	Факт	%		
1.	Показатели объема работы				(50)	
	<input type="checkbox"/> количество концертов, выставок				20	
	<input type="checkbox"/> количество общерайонных акций				30	
2.	Показатели качества работы				(50)	
	<input type="checkbox"/> количество отчетных мероприятий				20	
	<input type="checkbox"/> новые формы обучения				30	
3.	Показатели эффективности				(50)	
	<input type="checkbox"/> выполнение финансового плана				20	
	<input type="checkbox"/> использование фондов				30	
					Итого: 150	Итого:

На третьем этапе каждой из групп показателей (в нашем случае: объема, качества и эффективности работы) присваивается базовая сумма баллов. В приведенных таблицах каждой из трех групп показателей дано по 50 базовых баллов. Базовая сумма баллов распределяется внутри каждой конкретной группы по типам учреждений. Иначе говоря, каждому конкретному показателю присваивается определенное количество базовых баллов. Процедура является не чем иным, как распределением весов базовых баллов. Конкретный вес показателя (количество базовых баллов) определяется в зависимости от важности данного показателя (в этом месте методика также проявляет гибкость по отношению к целям текущего и перспективного менеджмента). Главное, чтобы у всех групп учреждений сохранялась сумма базовых баллов по основным трем группам показателей (в нашем примере — равнялась 50 баллам). Пример распределения базовых баллов приведен в таблицах.

На четвертом этапе подводятся итоги деятельности за определенный период по каждому показателю — например, процент выполнения плановых показателей.

На пятом этапе определяется количество фактически набранных баллов по каждому показателю — пропорционально выполнению плановых заданий (процентом от базовых баллов) по каждому показателю.

Сумма набранных баллов каждым учреждением и будет характеризовать его рейтинг (ранг) по сравнению с другими учреждениями вне зависимости от их типа.

Специфика хозяйственного механизма организаций культуры требует применения особых показателей для оценки эффективности их деятельности. Анализ эффективности работы организаций культуры носит двойственный характер. Помимо экономической оценки, большое значение придается анализу социальных результатов, которые отражают степень достижения основных целей деятельности организации культуры.

К показателям социальной эффективности можно отнести социальный индекс Вайсброда, коэффициент социальной рентабельности.

Социальный индекс (дословно индекс общественности) PI (publicness index) был введен американским ученым Вайсбродом для определения уровня производства социальных

эффектов в некоммерческих организациях. Согласно Вайсброду, индекс отражает «взаимосвязь между видами финансовых поступлений предприятия и характером предоставляемых им услуг или производимой продукции». Иными словами, социальный индекс рассчитывается как отношение финансовых поступлений от создания общественных благ к доходам от выпуска частных благ.

$$PI = \frac{\text{Доходы от выпуска общественных благ}}{\text{Доходы от выпуска частных благ}}$$

Доходы от создания общественных благ выступают в организации культуры в форме благотворительных вкладов, грантов, государственных дотаций и т. п. К выпуску организацией культуры частных благ относятся реализация товаров, услуг и работ; а также членские и спонсорские взносы. Членские и спонсорские взносы являются своеобразной формой реализации товаров, услуг, работ в организации культуры. В ответ на спонсорский вклад организация культуры предлагает рекламу, PR-мероприятия и др., тогда как в обмен на членские взносы — набор своих товаров и услуг.

В качестве единиц измерения индекса выступают его абсолютные значения. Социальный индекс принимает значения от нуля до бесконечности. Если индекс равен нулю, то организация культуры специализируется исключительно на выпуске частных благ, находясь на полном самофинансировании без поддержки со стороны стейкхолдеров. Чем больше значение социального индекса, тем выше уровень выпуска общественных благ, по сравнению с частными благами, и больше оснований для поддержки со стороны стейкхолдеров.

Социальный индекс был рассчитан для музеев Москвы и Санкт-Петербурга по данным 2000 г. (табл. 31). Расчеты показали, что среди исследуемых музеев наиболее высоким уровнем самофинансирования обладает Государственный Эрмитаж с самым низким значением индекса ($PI = 2,2$).

В Эрмитаже в 2000 г. 69% всех поступлений составили благотворительные взносы, пожертвования, гранты фондов и бюджетные средства, а 31% — входная плата в музей, экскурсионное и лекционное обслуживание, доходы от выездных выставок и коммерческой деятельности (см. рис. 5). Таким образом, 69% бюджета образовали

Социальный индекс музеев Москвы и Санкт-Петербурга в 2000 г.

Наименование музея	Индекс социальности
Государственный Эрмитаж	2,2
Государственная Третьяковская галерея	2,3
Государственный музей изобразительных искусств им. А. С. Пушкина	17,9
Государственный Исторический музей	18,2
Государственный Русский музей	19

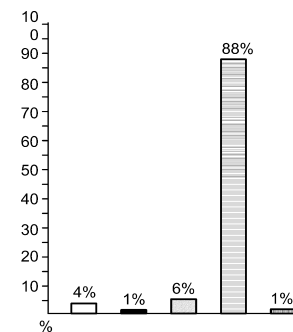
финансовые поступления от производства общественных благ, а 31% — доходы от выпуска частных благ. Социальный индекс Эрмитажа в этом случае равен 2,2.

Самое большое значение социального индекса ($PI = 19$) среди исследуемых музеев принадлежит Русскому музею, 95% поступлений которого в 2000 г. составили бюджетное финансирование, благотворительные взносы и гранты (рис. 41). В данном случае финансовые поступления от производства общественных благ достигли 95% бюджета, тогда как доходы от выпуска частных благ — только 5%. Социальный индекс Русского музея в 8,6 раз выше индекса Эрмитажа, что свидетельствует о меньшей доле частных благ, производимых Русским музеем, по сравнению с Эрмитажем. Иными словами, Русский музей в большей степени рассчитывает на поддержку со стороны стейкхолдеров, чем на доходы от собственной деятельности.

В связи с этим возникает вопрос, что является более эффективным для музеев — высокий уровень самофинансирования или поддержки со стороны стейкхолдеров.

Рис. 41
Доходы Государственного Русского музея в 2000 г.

4% — входная плата, экскурсии, лекции; 1% — выездные выставки; 6% — гранты, пожертвования, благотворительные и членские взносы; 88% — бюджетное финансирование; 1% — прочие. Источник: Государственный Русский музей. Данные внутренней отчетности.



Исследование структуры доходов отечественных учреждений культуры показало, что доминирование в структуре финансирования собственных средств или средств стейкхолдеров ведет к «перекосам» в системе хозяйствования.

Если приоритет отдается средствам стейкхолдеров, то учреждение культуры попадает в определенную зависимость от политики фондов, благотворителей, органов государственной власти и др. Учреждение культуры, как правило, вынуждено развивать в основном те направления деятельности, которые популярны среди стейкхолдеров. Таким образом, учреждения культуры в определенной степени вынуждены ограничивать свою самостоятельность в вопросах выбора стратегии развития, формирования и расходования бюджета, подбора персонала и др.

Если учреждение культуры выбирает собственную деятельность как основной источник финансирования, то это также сопряжено с отрицательными последствиями. Установление высоких цен на услуги, активное развитие коммерческой деятельности ведет, как правило, к смещению приоритетов с некоммерческих направлений деятельности к предпринимательским. Примером может служить деятельность некоторых отечественных муниципальных музеев в начале 1990-х гг. Перевод их на новые условия хозяйствования и резкое сокращение бюджетного финансирования привели к тому, что музеи стали отдавать предпочтение высокодоходным видам деятельности. В частности, музеи стали активно заниматься непрофильной торговой деятельностью, сдавать в аренду свои помещения, что отодвинуло на задний план основные направления работы.

С учетом вышесказанного рекомендуется диверсифицировать структуру финансирования организации культуры, сочетая в равной степени выпуск общественных и частных благ. Такая структура финансирования позволит организации развивать различные направления деятельности.

Другим показателем социальной эффективности является коэффициент социальной рентабельности *SR*. Он рассчитывается по аналогии с показателем экономической рентабельности как отношение денежной оценки социального эффекта к затратам на производство данного социального эффекта.

$$SR = \frac{\text{Социальный эффект}}{\text{Затраты}}$$

Однако, в отличие от показателя экономической рентабельности, коэффициент социальной рентабельности не всегда поддается исчислению. Измерение денежной оценки социального эффекта и затрат, связанных с его производством, в большинстве случаев является крайне сложной задачей. Проявление социального эффекта от потребления культурных, образовательных и других некоммерческих услуг растянуто во времени и находит свое отражение в различных отраслях экономики. Повышение образовательного, культурного уровня приводит к росту потребления в социально-культурной сфере, повышению производительности труда в сфере материального производства и т. д.

На практике показатель социальной рентабельности находит свое применение при оценке проектов, имеющих социальную значимость. Так, благотворительные фонды при проведении экспертизы отбираемых проектов часто используют данный показатель.

ОЦЕНКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ

В системе оценки деятельности организации культуры отдельное место занимает оценка эффективности предпринимательской деятельности. В связи с тем, что целью работы большинства организаций культуры является не получение прибыли, а достижение социальных результатов, предпринимательская деятельность в них носит подчиненный характер и тесно связана с основными направлениями их работы. Человек обращается к организациям культуры, прежде всего, для удовлетворения своих нематериальных потребностей, удовлетворению же материальных нужд клиента придается второстепенное значение. В результате, анализ предпринимательской деятельности организаций культуры делает необходимым совместное использование показателей оценки основной некоммерческой деятельности и коммерческих направлений работы.

В системе предпринимательской деятельности большинство организаций культуры активно занимается торговыми операциями (реализация сувенирной и печатной продукции, услуги кафе, ресторанов и т. д.).

Организации культуры, осуществляющие торговую деятельность, ориентируются на максимальный процент преобразования посетителей, зрителей в покупателей продукции,

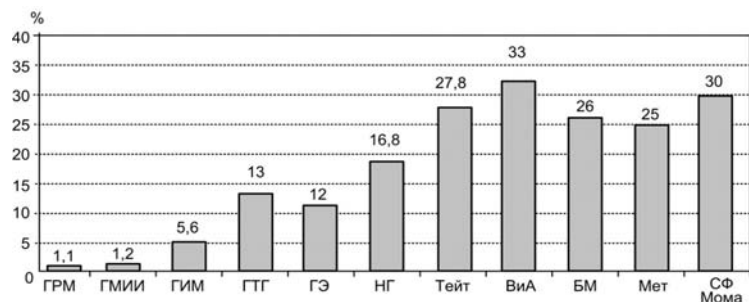


Рис. 42
Коэффициенты соотношения покупателей и посетителей ряда музеев в 1999 г.

и одним из показателей оценки торговой деятельности в организациях культуры является *коэффициент соотношения покупателей и посетителей*. Данный коэффициент рассчитывается как процентное отношение числа покупателей в торговых зонах организации культуры к общему числу посетителей. Коэффициент принимает значения от 0 до 100%. На рис. 42 приведены значения коэффициентов соотношения покупателей и посетителей для крупных музеев мира.

Из рисунка видно, что максимальное значение коэффициента (33%) принадлежит Музею Виктории и Альберта в Лондоне (ВиА). Высокий уровень показателя подтверждается на практике инновационными разработками музея в области коммерческих программ для различных категорий посетителей. Самые низкие значения коэффициента соотношения покупателей и посетителей характерны для российских музеев. Так, по сравнению с Метрополитен (Мет) (25%) и Британским музеем (БМ) (26%), Государственный Эрмитаж (ГЭ) (12%) уступает им по данному коэффициенту более чем в два раза.

Среди российских музеев наиболее успешной является работа Государственной Третьяковской галереи (ГТГ) с самым высоким уровнем соотношения покупателей и посетителей (13%). Для сравнения самые низкие значения данного показателя составляют 1,2% и 1,1% и принадлежат Государственному музею изобразительных искусств им. А. С. Пушкина (ГМИИ) и Государственному Русскому музею (ГРМ). Высокие значения коэффициента в Третьяковской галерее действительно соответствуют эффектив-

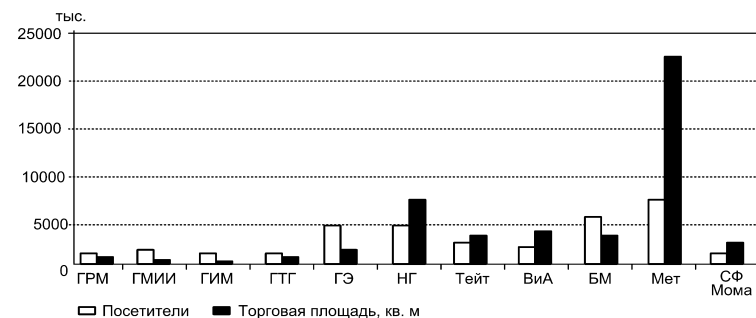


Рис. 43
Посещаемость и торговые площади музеев в 1999 г.

ной организации на территории музея сети кафе и ресторанов, рассчитанных на среднего российского покупателя. Вместе с тем, в целом низкие значения коэффициента соотношения покупателей и посетителей в российских музеях подтверждают невысокий уровень развития их торговой деятельности.

Коэффициент соотношения покупателей и посетителей достаточно точно отражает общий уровень развития торговой деятельности в организациях культуры. Однако данный коэффициент не анализирует факторы, влияющие на формирование того или иного уровня развития торговой деятельности. В частности, невысокий уровень развития торговой деятельности российских музеев обусловлен недостатком торговых площадей при высокой посещаемости музеев (рис. 43).

Так, в Государственном музее изобразительных искусств им. А. С. Пушкина и Государственном Историческом музее (ГИМ) в Москве торговые площади практически отсутствуют (110 кв. м. и 250 кв. м.) (рис. 44). Лидером по объему торговых площадей среди российских музеев является Эрмитаж, на территории которого действует целая серия сувенирных магазинов, киосков, кафе. Используя под торговые площади 1500 кв. м., Эрмитаж все же значительно отстает от своих зарубежных партнеров. Для сравнения Национальная галерея в Лондоне, с той же численностью посетителей 5 млн в год, имеет торговую площадь в пять раз больше (7500 кв. м.), чем Эрмитаж, а Метрополитен-музей, с самым большим среди музеев объемом торговых площадей (22 500 кв. м.), превосходит Эрмитаж в 15 раз.

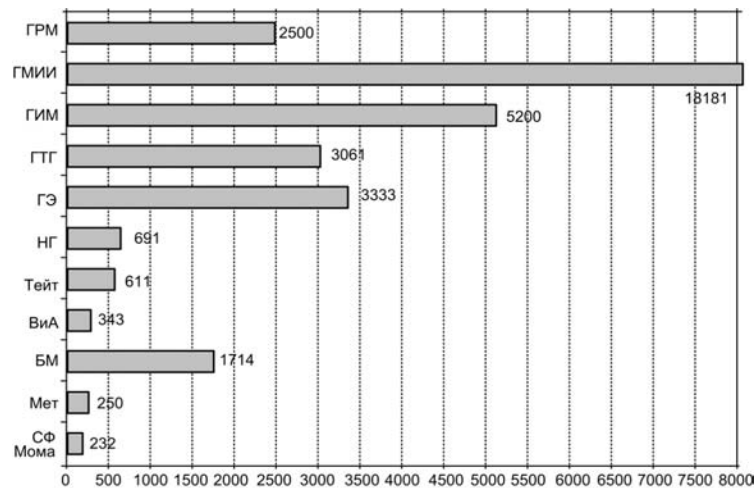


Рис. 44
Число посетителей на 1 кв. м. торговой площади в музеях в 1999 г.

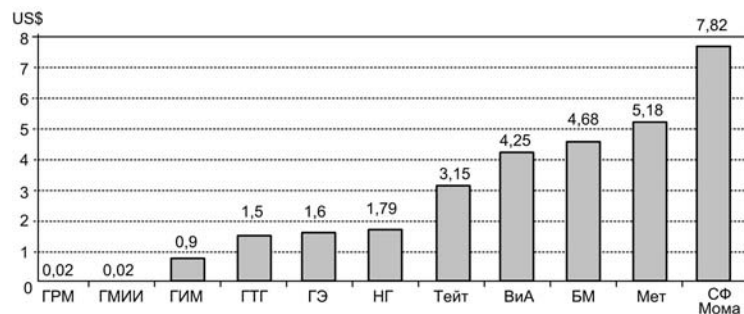


Рис. 45
Торговые доходы музеев на 1 посетителя в 1999 г. (в долларах США)

Для оценки факторов, влияющих на уровень развития торговой деятельности в музее, используется относительный показатель — коэффициент численности посетителей музея на единицу торговой площади. Среднемировой уровень данного коэффициента, по оценке консультанта Метрополитен-музея Ника Хоффмана, составляет 500 посетителей на 1 кв. м. Из рис. 45 видно, что значения этого коэффициента в российских музеях значительно превышают его средний уровень, что еще раз свидетельствует о наличии в отечественных музеях дефицита торговых площадей. Так, Государственный музей изобразительных ис-

кусств им. А. С. Пушкина, с самой наименьшей торговой площадью, выделяется наибольшим уровнем показателя численности посетителей на единицу торговой площади (18 181 чел. на 1 кв. м.). Государственный Эрмитаж, несмотря на самую большую торговую сеть среди российских музеев, отличается высоким уровнем данного показателя (3333 чел. на 1 кв. м.), т. е. налицо дефицит торговой площади при большой посещаемости.

Интересно отметить, что Третьяковская галерея с самым высоким среди российских музеев значением коэффициента соотношения покупателей и посетителей (13%) уступает по значению второго показателя (3061 чел. на 1 кв. м.) Русскому музею (2500 чел. на 1 кв. м.) с самым низким уровнем соотношения покупателей и посетителей (1,1%). Показатель относительной численности выявляет скрытый недостаток торговой площади в Третьяковской галерее, несмотря на эффективную организацию ее торговой деятельности.

Показатель относительной численности так же, как и коэффициент соотношения покупателей и посетителей, свидетельствует о низком уровне организации торговой деятельности в российских музеях по сравнению с зарубежными аналогами. Так, Метрополитен-музей и Музей современного искусства в Сан-Франциско (СФ МОМА) обладают высокоэффективной торговой сетью — 250 чел. и 232 чел. на 1 кв. м. торговой площади, тогда как в российских музеях самые эффективные показатели относительной численности варьируют между 2500–3061 чел. на 1 кв. м. торговой площади.

Таким образом, коэффициент численности посетителей на единицу торговой площади позволяет определить влияние факторов посещаемости музея и торговой площади. Тем не менее, данный показатель не учитывает стоимостные факторы при оценке торговой деятельности в музеях, в частности, величину доходов от коммерческой реализации товаров и услуг. Для анализа торговой деятельности в музее целесообразно использовать также другой относительный коэффициент — уровень торговых доходов на одного посетителя. По оценке консультанта ЮНЕСКО Стюарта Гибсона, средний уровень доходов на одного посетителя в ведущих мировых странах составляет 5 долларов США на 1 посетителя.

Основные характеристики музеев в 1999 г.

Музей	Размер коллекций	Экспозиционные площади, кв. м.	Численность персонала
ГЭ	2 997 185	205 553	1738
ГРМ	404 413	238 526	2000
ГТГ	168 679	184 617	1292
ГМИИ	569 885	33 929	573
ГИМ	4 501 289	45 634	786
БМ	4 978 669	179 348	1458
Мет	5 007 854	198 311	1832
ТГ	1 866 512	89 301	478
ВиА	2 634 119	79 521	547
ЛНГ	1 985 034	65 887	486
СФ МОМА	1 970 322	74 622	462
МИИ в Бостоне	3 954 097	88 611	1211

Российские музеи отличаются низкими значениями этого показателя. Наименьшие значения коэффициента принадлежат Русскому музею и Музею изобразительных искусств им. А. С. Пушкина (0,02 долл. США на 1 чел.). Действительно, в бюджете этих музеев величина доходов от торговой деятельности составляет соответственно 20,5 тыс. долларов США и 41,6 тыс. долларов США, что существенно ниже аналогичных показателей других российских музеев (табл. 32). Так, доходы от торговой деятельности Русского музея в 391 раз меньше подобных поступлений Эрмитажа (8 млн долларов США). Сложившуюся ситуацию в Русском музее можно объяснить низкой рентабельностью сувенирных магазинов, отсутствием постоянного кафе на территории музея и т. д.

Среди российских музеев наибольший уровень торговых доходов на одного посетителя принадлежит Третьяковской галерее и Государственному Эрмитажу (1,5 и 1,6 долларов США на 1 чел.), что связано со значительными объемами торговых поступлений в их бюджетах — 2,2 млн и 8 млн долларов США. Однако несмотря на достаточно высокую абсолютную величину доходов от торговой деятельности в некоторых российских музеях, их от-

Таблица 32

Источник: Годовые и оперативные отчеты музеев за 1999 г.

	Количество посетителей	Число временных и выездных выставок в год	Размер годового бюджета, млн. долл. США	Торговые площади, кв. м.	Доходы от торговой деятельности, тыс. долл. США
	5 010 456	118	37,8	1500	8016,7
	1 026 650	96	29,4	400	20,5
	1 495 211	82	28,3	490	2242,8
	2 079 908	48	31,6	110	41,6
	1 284 734	41	29,1	250	1156,3
	6 068 001	103	128,9	3500	28398,2
	7 004 109	114	214,9	22500	36281,3
	2 482 551	98	87,5	3500	7820
	1 538 453	119	88,3	4000	6538,4
	5 020 769	94	89,4	7500	8987,2
	1 012 231	99	186,8	3000	7915,6
	5 321 980	92	198,8	нет данных	нет данных

носительные показатели выручки отстают от зарубежного уровня в 2–4 раза. Так, Метрополитен-музей имеет доходы от торговой деятельности в 5,18 долларов США на 1 чел., тогда как Эрмитаж — 1,6 долларов США на 1 чел.

Общие доходы от торговой деятельности в российских музеях также в несколько раз ниже аналогичных показателей зарубежных музеев. Доходы от торговой деятельности Метрополитен-музея в 1999 г. составили 36,3 млн долларов США, что в 4,5 раз выше подобных поступлений Эрмитажа, достигших в 1999 г. 8 млн долларов США (см. табл. 32). Низкий уровень доходов от торговой деятельности в российских музеях связан с тем, что в большинстве случаев покупателями сувенирной, печатной и прочей продукции в российских музеях выступают иностранные посетители. Покупательная способность российских граждан, составляющих большую часть посетителей, остается крайне низкой.

Используя два ранее рассмотренных показателя, можно обосновать сложившийся уровень торговых доходов музеев. Так, высокий уровень доходов от торговой деятельности в Метрополитен-музее обусловлен экстенсивным фактором — большим объемом торговых площадей, а не интенсивным фактором — процессом превращения посетителей

в покупателей, что свидетельствует об относительно низкой эффективности организации торговой деятельности музея. Напротив, Музей современного искусства, обладая максимальным уровнем торговых доходов на одного посетителя среди исследуемых музеев, при торговой площади в 7,5 раза меньше, чем в Метрополитен-музее, выигрывает за счет высокой эффективности процесса превращения посетителей в покупателей. Коэффициент торговых доходов на одного посетителя следует применять совместно с показателями соотношения покупателей и посетителей и относительной численности посетителей.

В целом, полная оценка торговой деятельности в музее требует использования системного подхода, базирующегося на трех показателях — коэффициентах соотношения покупателей и посетителей, численности посетителей на единицу торговой площади и показателе торговых доходов на одного посетителя.

ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

В силу того, что основной целью деятельности многих организаций культуры является не извлечение прибыли, а реализация общественно-полезных функций, оценка инвестиционных проектов организаций культуры носит ярко выраженную специфику.

Процедура оценки инвестиционных проектов организации культуры имеет две составляющие: экономическую и социальную. Экономическая составляющая основывается на анализе финансовых выгод от реализации проекта, а социальная составляющая — на оценке социальных результатов от выполнения проекта.

Анализ экономических результатов инвестиционных проектов организации культуры базируется на тех же показателях, что и для коммерческих предприятий. Это коэффициенты простой нормы прибыли, чистой приведенной стоимости, индекс доходности, период окупаемости вложенных средств, показатель внутренней нормы прибыли.

К показателям оценки социальных результатов инвестиционных проектов относятся *коэффициент социальной рентабельности, показатель чистой приведенной социальной стоимости, индекс социальной доходности, коэффициент внутренней нормы социальной доходности.*

При оценке инвестиционных проектов организации культуры наиболее привлекательными являются проекты с наибольшими значениями социальной рентабельности. Однако в большинстве случаев проекты с высокими значениями социальной рентабельности являются экономически убыточными проектами. При этом важно, чтобы социальная рентабельность проекта компенсировала финансовую нерентабельность проекта, т. е. сумма экономической и социальной рентабельности была выше нуля. Для подобной оценки целесообразно использовать *показатель общей рентабельности проекта TR (или общей нормы доходности)*. Он рассчитывается следующим образом:

$$TR = R + SR = \frac{\text{Чистая прибыль} + \text{Социальный эффект}}{\text{Затраты}}$$

Показатель общей рентабельности есть сумма экономической и социальной рентабельности, т. е. чистая прибыль от реализации проекта суммируется с денежной оценкой социального эффекта от проекта и относится к затратам, связанным с его выполнением.

Таким образом, в целях финансовой стабильности организация культуры должна принимать к реализации проекты с показателем общей рентабельности выше нуля. Тем не менее, возможны ситуации, когда организация культуры реализует проекты с отрицательной или нулевой общей рентабельностью, т. е. когда финансовые убытки от проекта перекрывают социальные выгоды. В этом случае финансовая стабильность организации культуры должна обеспечиваться за счет государства, благотворительных организаций и т. д.

Коэффициенты рентабельности являются достаточно наглядными показателями и удобными для анализа проектов организаций культуры. Однако они не учитывают временной стоимости поступлений от проекта, что имеет большее значение, если доходы от проекта сильно растянуты во времени. В этом случае важную роль играет *показатель чистой приведенной социальной стоимости NPSV (Net Present Social Value)*. Он определяется по аналогии с чистой приведенным денежным потоком следующим образом:

$$NPSV = \sum_{t=1}^n \frac{\text{социальная ценность}_t}{(1 + k_s)^t} - \text{социальные инвестиции.}$$

Показатели социальной ценности проекта (программы) в году t , выраженные в денежной оценке, дисконтируются к нулевому году, затем суммируются и уменьшаются на сумму первоначальных инвестиций, связанных с реализацией проекта.

Определение социальной ценности проекта по годам сталкивается с теми же проблемами, что и измерение социального эффекта. В связи с этим на практике пользуются упрощенным методом. Так, в случае оказания культурных, образовательных услуг на бесплатной или льготной основе социальная ценность измеряется полной ценой оказываемых услуг или разницей между полной и льготной ценой.

Ставка дисконта (K_s), с точки зрения организации культуры, отражает альтернативные направления вложения средств и принимается на уровне доходной ставки по краткосрочным казначейским обязательствам как наименее рискованным ценным бумагам. С точки зрения благотворителей, коэффициент дисконтирования отражает альтернативную доходность благотворительных взносов. Благотворители имеют возможность вложения средств в портфель ценных бумаг, а затем использования доходов для прямого приобретения некоммерческих услуг. Таким образом, с точки зрения благотворителей ставка дисконтирования равна доходности от вложений в акции коммерческой фирмы, предоставляющей подобные услуги.

При анализе инвестиционных проектов организации культуры нельзя однозначно требовать положительных значений коэффициента чистой приведенной стоимости, так как сумма затрат, связанных с реализацией проекта, может превышать приведенную социальную стоимость проекта. В этом случае необходимо проанализировать также финансовые поступления от проекта, т. е. рассчитать показатель чистой приведенной денежной стоимости проекта.

Таким образом, для общей оценки инвестиционных проектов организации культуры можно использовать коэффициент общей чистой приведенной стоимости $TNPV$ (Total Net Present Value).

$$TNPV = NPV + NPSV$$

$$TNPV = \sum_{t=1}^n \frac{\text{финансовый доход}_t}{(1+k_d)^t} + \sum_{t=1}^n \frac{\text{социальная ценность}_t}{(1+k_s)^t} - \text{первоначальные инвестиции}$$

Проект считается приемлемым, если $TNPV > 0$. Однако, как говорилось выше, это не означает, что каждая составляющая формулы (NPV и $NPSV$) также должна быть положительной. Организация культуры в силу наличия высокой социальной ценности проекта может реализовывать экономически убыточные проекты, в которых $NPV < 0$. Кроме того, возможен и такой вариант, когда инвестиционный проект имеет положительную приведенную денежную стоимость, но отрицательную социальную стоимость. Так, установление высоких цен на образовательные, культурные услуги позволит получать высокие доходы от такой деятельности, но в то же время ограничит потребление услуг малообеспеченными слоями населения.

В отличие от коммерческой фирмы, оптимизация бюджета капиталовложений организации культуры не сводится к максимизации $TNPV$, так как в этом случае возможны варианты, когда финансовая ценность инвестиционных проектов могла быть вытеснена социальной ценностью и наоборот. Для организации культуры оптимизация бюджета капиталовложений заключается в том, что экономические убытки от инвестиционных проектов должны покрываться либо за счет прибыли от реализации других проектов, либо за счет привлеченных средств от населения, коммерческого сектора и государства.

Кроме того, организации культуры ограничены в возможностях аккумуляции денежных средств для реализации инвестиционных проектов. Источники финансирования организаций культуры сводятся к доходам от собственной деятельности, государственным субсидиям, благотворительным, спонсорским вкладам, заемным средствам и др., которые ограничены в своем объеме, целях использования и часто требуют много времени для их привлечения. В результате, если коммерческая фирма, имеющая возможности аккумуляции практически неограниченного количества средств для инвестиций, вкладывает собственные или привлеченные средства в реализацию проектов до тех пор, пока $NPV > 0$, то организация культуры часто вынуждена откладывать реализацию проектов с положительным $TNPV$ в силу недостатка средств.

Наряду с показателем чистой приведенной социальной стоимости активно используется *индекс социальной*

доходности (*SPI — Social Profit Index*). Он рассчитывается как отношение приведенной социальной ценности к текущему периоду на сумму первоначальных инвестиций.

$$SPI = \sum_{t=1}^n \frac{\text{социальная ценность}_t}{(1+k_s)^t} :$$

: первоначальные инвестиции.

В силу того, что индекс социальной доходности является относительным показателем, а не абсолютным, как коэффициент чистой приведенной социальной стоимости, он более удобен для анализа социальной значимости различных проектов.

Сводный индекс доходности инвестиционных проектов организаций культуры (*TPI — Total Profit Index*) будет выглядеть следующим образом:

$$TPI = \sum_{t=1}^n \frac{\text{финансовый доход}_t}{(1+k_d)^t} + \sum_{t=1}^n \frac{\text{социальная ценность}_t}{(1+k_s)^t} :$$

: первоначальные инвестиции.

Сводный индекс доходности можно использовать не только для сравнительной оценки, но и в качестве критерия принятия проектов к реализации. Если значение индекса меньше или равно единице, то проект отвергается. К реализации принимаются проекты с индексом доходности больше единицы.

На практике организация культуры, как правило, занимается реализацией сразу нескольких проектов, поэтому для нее не менее актуальными являются вопросы формирования бюджета капиталовложений.

Для оптимизации бюджета капиталовложений организаций культуры большое значение приобретает *коэффициент внутренней нормы социальной доходности проекта (IRSR)*. Он характеризует уровень социальной доходности инвестиционного проекта, выражаемой дисконтной ставкой, по которой будущая социальная ценность проекта приводится к настоящей стоимости авансированных средств. Таким образом, социальная ценность проекта приводится к настоящей стоимости не на основе задаваемой извне дисконтной ставки, а на базе внутренней нормы социальной доходности самого проекта.

Внутренняя норма социальной доходности определяется как ставка доходности, при которой настоящая стоимость будущих социальных выгод равна настоящей стоимости затрат на реализацию проекта, т. е. чистая приведенная социальная стоимость *NPSV* равна нулю.

$$IRSR = k, \text{ при } NPSV = 0.$$

Очевидно, чем выше внутренняя норма социальной доходности, тем более привлекательным является тот или иной проект с социальной точки зрения. Проекты с высокой нормой социальной доходности имеют больше оснований для привлечения благотворительных средств, государственных субсидий, грантов и др.

Однако для комплексной оценки инвестиционных проектов организации культуры целесообразно применять коэффициент *внутренней нормы общей доходности (TIRR)*. Он будет определяться сводной ставкой доходности, при которой приведенная к настоящему периоду стоимость будущих финансовых и социальных доходов равна стоимости первоначальных инвестиций.

$$TIRR = K, \text{ при } TNPV = 0.$$

Для оптимального инвестиционного портфеля организации культуры отбираются проекты с максимальным значением нормы доходности.

Таким образом, оценка инвестиционных проектов организаций культуры включает анализ финансовых и социальных результатов от реализации проекта, что делает такую оценку крайне сложной.

Экономические и социальные результаты инвестиционных проектов могут быть противоречивыми, что не позволяет сделать однозначный выбор в пользу того или иного проекта. Кроме того, выбор проекта организации культуры в большинстве случаев не осуществляется ею самостоятельно, на такой выбор оказывают влияние решения третьих лиц (государства, благотворительных фондов, спонсоров и др.).

Исходя из финансовой зависимости от третьих лиц, а также из ограничений получения и распределения прибыли, организации культуры вынуждены подстраиваться под интересы спонсоров, программы благотворительных фондов, политику попечителей и т. д.

ОПТИМИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ КУЛЬТУРЫ

Особенностью деятельности организаций культуры является высокая диверсификация источников финансирования. Большое разнообразие источников финансирования организаций культуры требует определения оптимальной структуры капитала. Построение оптимальной структуры капитала базируется на определении цены каждого источника финансирования.

Привлеченные доходы являются самой большой группой источников финансирования, которые можно разделить на две части. К первой части относятся безвозмездные источники финансирования (благотворительные взносы, пожертвования, гранты фондов), а ко второй части — возмездные источники финансирования (спонсорские, членские взносы), предполагающие предоставление ответных услуг.

Безвозмездные источники финансирования представляют своего рода бесплатный общественный капитал для организаций культуры. Однако для доступа к такому капиталу организация культуры должна заниматься выпуском общественно-полезных благ и иметь прочную репутацию на рынке.

Возмездные источники финансирования оцениваются стоимостью предоставляемых ответных услуг. Так, цена спонсорских средств измеряется стоимостью рекламы, затратами на организацию пресс-конференций и других мероприятий в честь спонсоров. Цена членских взносов как источника финансирования определяется стоимостью получаемых привилегий (скидками на продукцию фирмы, бесплатными услугами и др.)

Государственные субсидии так же, как и безвозмездные источники финансирования, относятся к бесплатному общественному капиталу. Государство предъявляет жесткие требования к получателям бюджетных средств и распространяет контроль за их использованием.

Таким образом, организации культуры обладают исключительными возможностями в использовании бесплатного общественного капитала.

Заемные источники финансирования в организациях культуры оцениваются аналогично заемным средствам в коммерческих предприятиях и измеряются размерами банковского процента или доходной ставкой по облигациям.

Однако существует два принципиальных отличия цены заемных средств организаций культуры, которые следуют из специфики деятельности данных организаций.

В силу того, что организации культуры в большинстве случаев не являются плательщиками налога на прибыль, для них будет отсутствовать эффект налогового снижения цены заемного финансирования. Иными словами, организация культуры не может понизить цену заемного капитала умножением на коэффициент $(1-T)$. Вместе с тем, организации культуры имеют доступ на рынок не облагаемых налогами заемных средств. Организация культуры может выпустить не облагаемые налогом муниципальные облигации — мунисы.

Итак, в силу особенностей заемного финансирования организаций культуры можно утверждать, что организация культуры компенсирует отсутствие эффекта снижения цены заемного капитала за счет доступа на рынок не облагаемых налогами заемных средств. В результате организация культуры имеет почти такую же эффективную цену заемного капитала, как и коммерческие фирмы.

Таким образом, можно ожидать, что по мере привлечения все большего объема заемных средств альтернативная цена собственного капитала организации культуры будет расти, как и для фирмы, находящейся в собственности инвесторов.

Собственные источники финансирования организаций культуры в отличие от коммерческих предприятий объединяют доходы от основной неприбыльной деятельности и дополнительных предпринимательских доходов. Доходы некоммерческих организаций культуры, согласно ГК РФ, не могут быть распределены между участниками. Другими словами, учредители, управленцы и другие заинтересованные лица не могут получать доходы на вложенный в некоммерческую организацию культуры капитал. Таким образом, организации культуры ограничены в возможностях использования собственного капитала, и цена собственного капитала организации культуры не может быть оценена с помощью дивидендов на вложенный капитал, как в коммерческом предприятии.

Цена собственного капитала организации культуры может быть измерена двумя способами. С точки зрения альтернативных вложений средств, цена собственного

капитала определяется процентной ставкой по краткосрочным казначейским обязательствам как наименее рисковым ценным бумагам. С точки зрения альтернативных организаций, предоставляющих подобные услуги на рынке, цена собственного капитала организации культуры может быть измерена как размер дивидендов на вложенный капитал коммерческой организации с сопоставимым риском.

Таким образом, средневзвешенная цена капитала организации культуры (WACC) будет выглядеть следующим образом:

$$WACC = K_{\text{привл.}} \cdot d_{\text{привл.}} + K_{\text{заем.}} \cdot d_{\text{заем.}} + K_{\text{соб.}} \cdot d_{\text{соб.}},$$

где $K_{\text{привл.}}$ — цена возмездных привлеченных средств, $d_{\text{привл.}}$ — доля возмездных привлеченных средств в общих финансовых поступлениях, $K_{\text{заем.}}$ — цена заемных средств, $d_{\text{заем.}}$ — доля заемных средств в общих финансовых поступлениях, $K_{\text{соб.}}$ — цена собственных средств, $d_{\text{соб.}}$ — доля собственных средств в общих финансовых поступлениях. (В формуле отсутствуют государственные и безвозмездные привлеченные средства, так как их цена равна нулю.)

Формула средневзвешенной цены капитала носит универсальный характер и может быть использована различными организациями культуры для оптимизации структуры финансовых источников.

Важно отметить, что организациям культуры достаточно трудно поменять свою структуру капитала, в отличие от коммерческих предприятий. Так, коммерческая организация, обладающая недостаточной долей заемных средств по сравнению с собственным капиталом, может выпустить новые долговые обязательства и использовать полученные средства для скупки своих акций; либо, если у фирмы чрезмерно много долгов, она может выпустить новые акции и использовать полученные за них деньги для погашения займов. Организация культуры имеет возможность наращивать собственный капитал в основном за счет привлеченных средств от населения, коммерческого сектора, государства, однако не может использовать эти средства для погашения долгов. Выпуск долговых ценных бумаг организацией культуры также не может привести к наращиванию собственного капитала предприятия.

В силу негибкой структуры источников финансирования организации культуры часто испытывают недостаток финансовых средств для реализации проектов. Обращение к заемным источникам финансирования как наиболее быстро привлекаемым средствам является не всегда возможным для организаций культуры. Высокая цена заемного финансирования приводит к росту цены капитала, что часто отрицательно сказывается на финансовых результатах деятельности организации.

Привлечение организацией культуры заемных средств является наиболее эффективным, если они способствуют реализации высокодоходных коммерческих проектов, финансовые поступления от которых будут превышать цену заемного капитала. Использование заемных средств для финансирования основной некоммерческой деятельности организации культуры как единственно возможный вид финансирования, а также если заемные средства ведут к повышению качества оказываемых услуг, расширению некоммерческих видов деятельности, что позволяет в дальнейшем увеличить привлеченные источники финансирования и повысить доходы от собственной основной деятельности.

Несмотря на то, что организация культуры имеет доступ к бесплатному общественному капиталу в форме благотворительных вкладов, субсидий государства, это не означает, что оптимизация структуры капитала в организации культуры должна сводиться к вытеснению платных источников финансирования бесплатными. Очевидно, что платные источники финансирования должны оптимально сочетаться с бесплатными средствами. Большое влияние на структуру капитала организации культуры оказывают цели и задачи деятельности самой организации. Если работа организации культуры целиком направлена на выполнение общественных функций, то в структуре доходов будут преобладать бесплатные источники финансирования. В случае доминирования в деятельности организации культуры взаимовыгодных услуг, в структуре финансирования будут преобладать платные источники доходов.

Таким образом, при построении оптимальной структуры капитала организаций культуры необходимо учитывать влияние различных факторов, определяющих специфику деятельности в этой сфере.

Пустая страница

ПРИЛОЖЕНИЕ

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН И ПРОГРАММА КУРСА, ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ И ЛИТЕРАТУРА

*Составитель: заслуженный деятель науки РФ, доктор фило-
софских наук, профессор Г. Л. Тульчинский.*

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Актуальность курса. Социально-культурная сфера — одна из наиболее динамично развивающихся сфер деятельности в современном обществе. В России переход сферы культуры в новые организационно-экономические условия, начавшийся в 1989 г., проходит особенно драматично. Сфера, традиционно поддерживавшаяся на средства государственного бюджета, выполняющая, прежде всего, функции обеспечения и подкрепления идеологической индоктринации общества, оказалась не готовой, прежде всего, профессионально. Работники сферы культуры испытывают острейшую нехватку компетентности, знаний и умений экономического, правового, а главное менеджментного профиля.

Задача усложняется тем, что не может быть решена за счет знакомства работников культуры с основами общего менеджмента. Дело в том, что технология современного эффективного менеджмента (отечественного и зарубежного) позволяет говорить о нарастании социально-культурного, гуманитарного содержания современного менеджмента. Более того, можно говорить о возрастании значения и влияния сферы культуры на социальные процессы, вплоть до политической жизни и экономики. Проявляется это практически по всем векторам современного менеджмента: в маркетинге (связанном с учетом социально-культурных факторов, обстоятельств и особенностей потребления), в public relations, в работе с персоналом. Фирменный стиль, организационная культура, дух корпорации из метафор очень быстро превратились в конкретные технологические требования. Система менеджмента на различных уровнях приобретает все более отчетливые характеристики технологии социально-культурного нововведения.

Эти обстоятельства предъявляют новые требования к компетентности и профессионализму современного менеджера сферы культуры и не только. К традиционным требованиям знания технологии, организации, финансового контроля и маркетинга в современных условиях добавляются требования культурологического и гуманитарного характера. Современный менеджер, вне зависимости от профиля деятельности его фирмы, должен быть знакомым с современными культурными процессами в тех обществах, в среде которых ему приходится или придется иметь дело, практически ориентироваться в механизмах и процессах формирования и развития культуры (национальной, профессиональной, фирмы, личностной).

Разработанные и читаемые курсы по менеджменту в сфере культуры, по преимуществу, являются адаптациями курсов по общему менеджменту, в лучшем случае курсов по экономике производственной сферы и не учитывают специфики и возможностей собст-

венно менеджмента в сфере культуры. Подобная модель курса вполне допустима на общеэкономических и управленческих специализациях. Но при подготовке менеджеров непосредственно социально-культурной сферы требуется курс, вводящий в технологию менеджмента применительно к особенностям профессиональной деятельности. В этом случае слушателей целесообразно ориентировать на более глубокое рассмотрение общих закономерностей и механизмов менеджмента в сфере культуры, роли, значения и содержания государственного регулирования и поддержки, технологии определения приоритетов поддержки и развития культурной жизни, привлечения и аккумуляции финансовых средств из различных источников (фандрейзинг), технологии планирования, учета и контроля. Разработки культурных программ различного профиля и уровня, формирования творческих коллективов и команд, особенностей учета и развития мотивации в целом, технологии эффективного менеджмента на уровне коллективов, учреждений и организаций, а также региональном уровне, вопросов профессионального самоопределения.

Объект изучения: менеджмент в сфере культуры. Предмет изучения: технология менеджмента в сфере культуры.

Концептуальная новизна и главные вопросы курса. В курсе впервые систематически рассмотрены содержание и технология менеджмента в сфере культуры.

Введено понятие механизма менеджмента и рассмотрена необходимая и достаточная система механизмов менеджмента в социально-культурной сфере. Рассмотрен отечественный и зарубежный опыт и соответствующие модели эффективной государственной поддержки сферы культуры. Раскрыто содержание требований к компетентности современного менеджера в сфере культуры. Особое внимание уделено социально-культурной природе мотивации, раскрыт ее общий механизм, связанный с фундаментальной ролью оценки. Предложена типология мотивации и соответствующих уровней зрелости личности (от признания через преодоление и самосовершенствование к призванию).

В предложенном курсе впервые систематически рассматриваются методы определения приоритетов управления сферой культуры, технология разработки культурных программ, содержание и технология фандрейзинга, проблемы и перспективы спонсорства, патронажа и благотворительности в сфере культуры, роль, значение, содержание организационной культуры фирмы, совокупной культуры менеджмента, направления взаимодействия современного бизнеса со сферой культуры. Специально рассматривается понятие эффективности менеджмента, виды, уровни и методы анализа эффективности менеджмента в сфере культуры.

Программа является авторской, в ней использован ряд идей и результатов, сформулированных и полученных в работах автора программы.

Междисциплинарные связи. Согласно учебному плану специальности «менеджер организации», разработанному в соответствии с требованиями Госстандарта, курс является одним из центральных в цикле специальных дисциплин. Курс читается на третьем году обучения, когда студенты подготовлены к его восприятию после курсов по экономике культуры, гражданского права, основам предпринимательства, общему менеджменту, культурологии.

С другой стороны, знакомство с содержанием этого курса оказывается существенным и необходимым звеном в переходе к ряду специальных дисциплин третьего, четвертого и пятого годов обучения: маркетинг, психология управления, этика бизнеса, реклама, public relations и др. Данный курс, таким образом, концептуально занимает центральное место в структуре учебного плана специальности.

2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ

Знакомство с технологией менеджмента в сфере культуры.
Понимание особенностей и возможностей некоммерческой деятельности в сфере культуры.

Выработка навыков разработки проектов и программ в сфере культуры.

Выработка навыков анализа проблем в управлении персоналом и принятия оптимальных решений этих проблем.

3. ФОРМЫ И МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

При чтении курса по данной программе используются такие формы обучения, как лекции, семинары, самостоятельная работа студентов (подготовка рефератов и докладов, подготовка курсовой работы). По некоторым темам используются другие активные методы обучения: выполнение практических заданий, разбор ситуаций, деловые игры. Аттестация осуществляется по итогам работы в течение семестра, написания курсовой работы и сдачи экзамена.

4. ТРЕБОВАНИЯ К ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Понимание особенностей менеджмента в сфере культуры и его функций.

2. Понимание роли и значения сферы культуры в современном обществе, ее вклада в экономическое развитие.

3. Знание технологии менеджмента в сфере культуры.

4. Умение разрабатывать проекты и программы в сфере культуры.

5. Знание основных методов работы с персоналом.

6. Умение анализировать проблемы управления персоналом и выбирать оптимальные способы их решения.

5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Качество приобретаемых знаний и умений контролируется в следующих формах:

- выполнение практических заданий в рамках практических занятий;
- участие в поисковых семинарах;
- выполнение практических заданий курсовых работ (для дневного обучения);
- выполнение курсовых работ для ОЗО;
- публичное обсуждение выполненных работ;
- итоговый экзамен.

Экзамен проходит в виде классического собеседования по билетам (два вопроса в билете).

Выполнение и защита практической (курсовой) работы является основанием для допуска к экзамену.

6. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН КУРСА Распределение часов по темам и видам учебных занятий

Тема	Количество часов		
	Лекции	Практические занятия	Всего
<i>Сфера культуры и технология менеджмента</i>			
1. Культура, сфера культуры и менеджмент	2	2	4
2. Система механизмов менеджмента	2	2	4
3. Особенности менеджмента в сфере культуры	2	2	4
4. Эволюция технологии менеджмента	2	2	4
5. Компетентность современного менеджера и гуманитарная культура	2	2	4
<i>Организационно-экономические условия менеджмента в сфере культуры</i>			
6. Государственное регулирование в сфере культуры	2	2	4
7. Негосударственная поддержка социально-культурной сферы	2	2	4
8. Источники финансирования работы учреждений культуры	2	2	4
<i>Технология организационного и финансового обеспечения социально-культурной деятельности</i>			
9. Определение приоритетов поддержки и развития культуры: зарубежный и отечественный опыт	2	2	4
10. Культурные программы как метод управления	2	2	4
11. Привлечение и аккумулирование финансовых средств из различных источников (фандрейзинг)	4	2	6
12. Разработка организационных документов	2	2	4
<i>Технология планирования</i>			
13. Виды планов в сфере культуры	1	1	2
14. Организация плановой деятельности (этапы планирования)	1	1	2
15. Методы планирования	2	4	6
<i>Учет, отчетность и контроль</i>			
16. Роль и значение учета, отчетности и контроля	1	1	2
17. Виды учета и отчетности, требования к их организации	3	3	6
18. Технология контроля	2	2	4
<i>Работа с персоналом</i>			
19. Система работы с персоналом	4	2	6
20. Управление сопротивлением	2	2	4
21. Лидерство и стили руководства	2	2	4
22. Стимулирование и мотивация	6	2	8
23. Культура менеджмента и организационная культура фирмы	2	2	4
<i>Проблема эффективности менеджмента в сфере культуры</i>			
24. Понятие, виды и уровни анализа эффективности	2	2	4
25. Методы анализа эффективности	4	4	8
Итого:	52	28	80

7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (ПРОГРАММА КУРСА)

Тема 1. Сфера культуры и технология менеджмента

Культура, сфера культуры и менеджмент. Система механизмов менеджмента. Необходимость технологического представления менеджмента.

Административно-организационный механизм. Экономический механизм. Работа с персоналом. Информационный механизм. Проблема обеспечения единства механизмов менеджмента. Особенности менеджмента в сфере культуры. Сфера культуры как сфера услуг. Проблема единства механизмов менеджмента в сфере культуры.

Опыт и итоги административных нововведений в сфере культуры России. Эволюция технологии менеджмента. Компетентность современного менеджера и гуманитарная культура.

Тема 2. Организационно-экономические условия менеджмента в сфере культуры

Государственное регулирование в сфере культуры. Возможные роли государства в управлении сферой культуры. Международные акты и отечественное законодательство по культуре. Органы государственного управления сферой культуры. Информационное обеспечение управления в сфере культуры.

Негосударственная поддержка социально-культурной сферы. Спонсорство, благотворительность, патронаж. Цели и формы спонсорства. Благотворительность: проблемы и организация. Некоммерческие организации, фонды.

Источники финансирования работы учреждений культуры: бюджетные (бюджет текущего содержания и финансирование программ по уровням бюджетообразования, возможность бюджетного финансирования непосредственно потребителя услуг в сфере культуры) и внебюджетные (средства доноров, спонсорские средства, гранты отечественных, зарубежных и международных фондов и организаций, собственные коммерческая деятельность и платные услуги и т. д.).

Тема 3. Технология организационного и финансового обеспечения социально-культурной деятельности

Определение приоритетов поддержки и развития культуры: зарубежный и отечественный опыт. Американская модель: отказ от определения приоритетов. Постсоветская модель: научно обоснованные приоритеты. Общественно-государственная модель определения приоритетов.

Культурные программы как метод управления. Роль, значение и содержание культурных программ. Технология разработки и обеспечения реализации культурных программ.

Привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников (фандрейзинг). Организационное и техническое обеспечение фандрейзинга. Планирование фандрейзинговой кампании. Информационное обеспечение фандрейзинга. Виды и размеры возможных субсидий. Контакты с потенциальными донорами. Специальные мероприятия. Фандрейзинг по почте и по телефону. Анализ эффективности фандрейзинговой кампании.

Разработка организационных документов (уставов, положений, должностных инструкций и т. д.).

Тема 4. Технология планирования

Виды планов в сфере культуры. Организация плановой деятельности (этапы планирования). Методы планирования. Аналитическое планирование. Элементы маркетинга. Нормативное планирование. Целевое обоснование планов. Планирование материального и финансового обеспечения (балансовые методы планирования).

Планирование организационного обеспечения (матричный и сетевой планы).

Тема 5. Учет, отчетность и контроль

Роль и значение учета, отчетности и контроля. Виды учета и отчетности, требования к их организации. Текущий (оперативный) учет. Статистический учет и отчетность. Творческие отчеты. Технология контроля. Виды и типы контроля. Средства и формы контроля. Организация (этапы) проведения ревизии.

Тема 6. Работа с персоналом

Система работы с персоналом. Персонал в сфере культуры и кадровая политика. Требования к работникам сферы культуры и проблемы их подготовки. Содержание и методы подбора компетентного персонала. Требования к расстановке кадров. Оценка и аттестация. Переподготовка и повышение квалификации.

Управление нововведением. Внешнее и внутреннее сопротивление нововведению. Управление сопротивлением. Принудительное нововведение. Адаптивное нововведение. Кризисное нововведение.

Лидерство и стили руководства. Лидерство и социально-психологическое содержание руководства. Виды стилей руководства. Факторы формирования и динамика стилей руководства. Стимулирование и мотивация. Виды и методы стимулирования. Содержание мотивации и виды мотивов. Мотивация и проблема успеха. Свобода и ответственность. Создание и развитие мотивационных условий. Два потока внутрифирменной информации. Культура менеджмента и организационная культура фирмы.

Тема 7. Проблема эффективности менеджмента в сфере культуры

Эффект и эффективность. Виды эффективности в сфере культуры. Целесообразность, рациональность и экономичность в социально-культурной сфере. Уровни анализа эффективности: уровень социально-культурной деятельности, уровень деятельности фирмы, уровень управления организациями и учреждениями. Методы анализа эффективности.

8. ТЕМАТИКА И ВОПРОСЫ СЕМИНАРСКИХ (ПРАКТИЧЕСКИХ) ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Вклад сферы культуры в социально-экономическое развитие региона

Форма занятия: поисковый семинар.

Кем и в чем востребована сфера культуры?

Самостоятельный вклад сферы культуры в экономику региона. Для каких отраслей сфера культуры выступает в качестве необходимого компонента инфраструктуры?

Сфера культуры как фактор консолидации различных социальных групп.

Тема 2. Особенности технологии современного менеджмента и сфера культуры

Форма занятия: семинар.
Маркетинг, реклама, PR и сфера культуры.
Работа с персоналом и сфера культуры.
Политические технологии и сфера культуры.
Технология современного бизнеса и социально-культурные технологии.

Тема 3. Органы государственного управления в сфере культуры

Форма занятия: семинар.
Органы законодательной власти: уровни и функции в управлении сферой культуры.
Органы исполнительной власти: уровни и функции в управлении сферой культуры.
Взаимодействие государственных органов и некоммерческих организаций сферы культуры.

Тема 4. Отечественный и зарубежный опыт благотворительности в сфере культуры

Форма занятия: семинар.
Мировой опыт развития благотворительности
История российской благотворительности в сфере культуры
Проблемы развития благотворительности в современной России.

Тема 5. Интересы спонсорства, патронажа и благотворительности в сфере культуры

Форма занятия: семинар.
Мотивация спонсорства.
Мотивация благотворительности в сфере культуры.
Проблема налоговых льгот.

Тема 6. Организация разработки культурных проектов и программ

Форма занятия: семинар-игра.
Выбор тематики проектов и разбивка на группы разработчиков.
Определение этапов разработки и требований к выполнению заданий.

Тема 7. Информационное обеспечение фандрейзинга

Форма занятия: практикум.
Задание: написание письма-предложения к потенциальному донору.

Тема 8. Бюджеты проектов и программ (сметы расходов и доходов)

Форма занятия: практикум.
Задание: составление бюджетов проектов.

Тема 9. Сетевое планирование

Форма занятия: практикум.
Задание: разработка сетевого плана подготовки и реализации проекта (программы), включая:

- план-перечень мероприятий и видов работ,
- составление сетевого графика,
- определение критического пути,
- определение реального календаря выполнения необходимых работ.

Тема 10. Разработка должностных инструкций

Форма занятия: практикум
Задание: разработка должностной инструкции на должность организатора разрабатываемого проекта.

Тема 11. Расстановка кадров

Форма занятия: практикум.
Задание: анализ конкретных ситуаций.

Тема 12. Санкции

Форма занятия: практикум.
Задание: анализ конкретных ситуаций.

Тема 13. Виды эффективности деятельности в сфере культуры

Форма занятия: поисковый семинар.
Эффективность как соотношение результатов работы и целей.
Эффективность как соотношение результатов и затрат.
Эффективность как соотношение целей и реальных проблем.

Тема 14. Уровни анализа эффективности деятельности в сфере культуры

Форма занятия: поисковый семинар.
Уровни анализа эффективности.
Проблема показателей эффективности.
Проблема соотношения видов эффективности по уровням ее анализа.

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО КУРСУ
«МЕНЕДЖМЕНТ
В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЕ»**

Задания являются конкретизацией лекционного материала курса и соответствуют основным его темам.

Задания выдаются во время аудиторных практических занятий, после знакомства с практической значимостью соответствующих решений и документов, с требованиями к порядку их разработки и содержанию. Задание 1 предполагает 4 часа аудиторных занятий, задание 2 — 2 часа, задание 3 — 6 часов (итого: 12 часов).

Тематика конкретного индивидуального задания согласуется с преподавателем. Оформленные выполненные задания сдаются преподавателю до зачетной недели.

Ход выполнения задания, наиболее удачно выполненные задания и типичные ошибки обсуждаются на последующих аудиторных практических занятиях. Выполнение заданий является методом аттестации студентов в течение семестра.

ЗАДАНИЕ 1

ТЕМА:

«Административно-организационный механизм менеджмента в СКС»

СОДЕРЖАНИЕ:

а) разработать проект устава (положения) фирмы, действующей в СКС (по профилю специализации группы) или в информационной инфраструктуре СКС;

б) разработать должностную инструкцию работника или специалиста соответствующей фирмы.

ПРИМЕЧАНИЕ: выполнение заданий (а) и (б) может быть дополнено организационной структурой фирмы с указанием должностей.

ФОРМА ВЫПОЛНЕНИЯ: проекты соответствующих организационных документов устава (положения) и должностной инструкции.

ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ:

устав (положение) должен включать в себя общие положения, организацию, управление и руководство, финансирование, труд и зарплата, порядок реорганизации и ликвидации фирмы;

должностная инструкция должна содержать общие положения (назначение должности, квалификационные требования, необходимые знания и умения, порядок назначения и освобождения, замещения), обязанности, права и ответственность работника.

ЗАДАНИЕ 2

ТЕМА:

«Привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников (фандрейзинг)»

СОДЕРЖАНИЕ: разработать проект информационного письма-предложения потенциальным спонсорам конкретного проекта фирмы из предыдущего задания.

ФОРМА ВЫПОЛНЕНИЯ: текст информационного письма-предложения.

ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ:

текст письма должен содержать обращение, суть предложения, информацию об организаторах и их компетентности, потенциальных партнерах, об отношении властей, степени участия СМИ, дополнительных выгодах, контактные данные.

ЗАДАНИЕ 3

ТЕМА:

«Планирование в СКС»

СОДЕРЖАНИЕ:

а) целевое обоснование акции из предыдущего задания;

б) финансовое или также материальное обоснование его осуществления;

в) организационное обеспечение и контроль исполнения.

ФОРМА ИСПОЛНЕНИЯ:

а) дерево целей и сценарный план;

б) стоимостной баланс (смета расходов и доходов) или также материальный (натуральный) баланс;

в) сетевой план подготовки и проведения.

ТРЕБОВАНИЯ К ИСПОЛНЕНИЮ: соответствие методике и правилам, изложенным на аудиторных занятиях или в литературе.

ВОПРОСЫ ПО ТЕМЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Система управленческой деятельности. Механизмы управления в сфере культуры.
2. Сфера культуры: виды деятельности, организации, особенности менеджмента.
3. Вклад сферы культуры в социально-экономическое развитие и профессиональное самоопределение работников культуры.
4. Эволюция современного менеджмента и сфера культуры.
5. Источники финансирования деятельности учреждений культуры.
6. Понятие и значение фандрейзинга.
7. Организационное и информационное обеспечение фандрейзинга.
8. Проведение фандрейзинговой кампании.
9. Специальные события и мероприятия как формы фандрейзинга.
10. Государственное регулирование поддержки и развития культурной деятельности: зарубежный и отечественный опыт.
11. Глобализация и развитие культуры региона.
12. Определение приоритетов развития сферы культуры.
13. Некоммерческие организации сферы культуры: виды, роль и значение.
14. Культурная программа как экономический метод управления и социальной защиты.
15. Культура и бизнес.
16. Спонсорство, патронаж и благотворительность. Мотивы и формы сотрудничества, проблемы развития.
17. Традиционная и массовая культуры, «высокое» и «новое» искусство: особенности менеджмента.
18. Организационное обеспечение фандрейзинга.
19. Информационное обеспечение фандрейзинга.
20. Этапы фандрейзинговой кампании.
21. Специальные мероприятия в фандрейзинге.
22. Организация разработки программы или проекта.
23. Технология разработки региональных культурных программ.
24. Аналитические методы планирования. Ситуационный и маркетинговый анализ.
25. Роль, значение и требования к содержанию бизнес-плана.
26. Нормы и нормативы в сфере культуры.
27. Методы планирования организационного обеспечения.
28. Балансовый метод планирования. Виды балансов.
29. Учет и отчетность в сфере культуры: роль, виды и организация.
30. Контроль в управлении учреждением культуры.
31. Организация и проведение инспекторской проверки.
32. Рейнжиниринг бизнес-процессов.
33. Управление нововведением. Методы управления сопротивлением.
34. Культура руководства: содержание, функции, критерии.
35. Культура делового общения. Национальные и этнические деловые культуры.
36. Социально-психологические функции руководства.
37. Организационная (корпоративная) культура и фирменный стиль.
38. Стимулирование: цели, функции, методы.
39. Стимулирование и мотивация. Создание мотивационных условий.
40. Стили руководства, факторы их формирования и динамика.
41. Мотивация творческой деятельности. Мотивация и ответственность.
42. Персонал и специалисты в сфере культуры, требования к их компетентности, формы подготовки.
43. Подбор кадров.
44. Расстановка кадров.
45. Введение в должность.
46. Оценка и аттестация кадров.
47. Переподготовка и повышение квалификации персонала.
48. Увольнение работника.

**ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ
ПО ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО КУРСУ
«МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ»**

Вариант I

Группа	Фамилия И. О.

- (1) Учреждения культуры важны тем, что они:
- а) Осуществляют социально значимую деятельность
 - б) Приносят доход
 - в) Обеспечивают нравственное воспитание
- (2) Разработанный проект утверждает:
- а) Учредитель (вышестоящая инстанция)
 - б) Заказчик
 - в) Тот, кто будет распоряжаться выделенными средствами
- (3) При получении отрицательного ответа от потенциального донора (при отказе в поддержке проекта) следует:
- а) Просить разъяснить причины отказа
 - б) Извиниться за беспокойство
 - в) Продолжать настаивать на предложении
- (4) К технологии фандрейзинга относится:
- а) Организация специальных событий и социальных мероприятий
 - б) Договор о совместной деятельности
 - в) Подготовка информационных материалов о проекте
- (5) Успешному фандрейзингу мешают:
- а) Низкий культурный уровень представителей бизнеса
 - б) Унизительность просить деньги
 - в) Недостаток информации

Вариант II

Группа	Фамилия И. О.

- (1) Дополнительные средства привлекаются в сферу культуры потому, что:
- а) Виды деятельности в ней коммерчески неконкурентны
 - б) Необходимо обеспечить занятость работников культуры
 - в) Она дает возможность реализации социального партнерства

- (2) Благотворительность — это дело и забота:
- а) Государства
 - б) Бизнеса
 - в) Граждан
- (3) Письмо-предложение должно быть подписано:
- а) Менеджером проекта
 - б) Председателем оргкомитета
 - в) Учредителем организации, отвечающей за реализацию проекта
- (4) Государственное регулирование деятельности в сфере культуры это:
- а) Принятие законодательных норм и гарантий
 - б) Контроль выполнения законодательства
 - в) Выделение средств госбюджета
- (5) Успешному фандрейзингу мешает:
- а) Непрофессионализм исполнителей
 - б) Недостаточные меры административного воздействия на бизнес
 - в) Недостаток кадров в сфере культуры

Вариант III

Группа	Фамилия И. О.

- (1) Фандрейзинг это:
- а) Технология просить денег
 - б) Привлечение средств на некоммерческие проекты
 - в) Работа по привлечению инвесторов
- (2) Проблема «бизнес и культура» это:
- а) Вопросы сотрудничества бизнеса и культуры
 - б) деловая активность в сфере культуры
 - в) Культура бизнес-процессов и управления ими
- (3) Цель (цели) проекта) это:
- а) Основные задачи
 - б) Описание желаемого результата
 - в) Решение социально-значимой актуальной проблемы
- (4) Средства госбюджета, выделяемые на деятельность в сфере культуры, могут получать:
- а) Только государственные учреждения и организации
 - б) Частные лица и инициативные группы
 - в) Общественные организации

(5) Определение приоритетов поддержки и развития сферы культуры это задача:

- а) Органов власти
- б) Общественных организаций
- в) Работников культуры

Вариант IV

Группа	Фамилия И. О.

(1) Разработка проектов начинается с:

- а) Определения целей
- б) Выявления актуальных проблем
- в) Поиска необходимых средств

(2) Потенциальных спонсоров в проекте интересует прежде всего:

- а) Получение прибыли
- б) Получение дополнительных выгод
- в) Рекламный потенциал проекта

(3) Некоммерческая деятельность это:

- а) Невыгодная деятельность
- б) Деятельность, осуществляемая некоммерческими организациями
- в) Социально значимая деятельность, неосуществляемая на коммерческой основе

(4) Фандрейзинг это:

- а) Обеспечение основных фондов
- б) Обеспечение оборотных средств
- в) Обеспечение зарплаты исполнителям

(5) Условием успешного фандрейзинга является:

- а) Хорошая реклама проекта
- б) Хорошая репутация и привлекательный имидж организации
- в) Большой круг личных знакомств

Вариант IV

Группа	Фамилия И. О.

(1) Особенности менеджмента в сфере культуры обусловлены:

- а) Спецификой некоммерческой деятельности
- б) Спецификой производимой продукции (товаров, услуг)

- в) Спецификой законодательства, регулирующего деятельность в сфере культуры

(2) Маркетинг в сфере культуры:

- а) Принципиально иной, чем в коммерческой деятельности
- б) Ничем не отличается от маркетинга других видов деятельности
- в) Включает в себя коммерческий маркетинг

(3) После получения позитивного ответа потенциального донора на предложение следует:

- а) Разработать бюджет проекта
- б) Подготовить проект договора
- в) Оформить письмо с благодарностью

(4) В разработке проекта желательно участие:

- а) Будущих исполнителей
- б) Представителей заказчика
- в) Партнеров

(5) Нормативное планирование:

- а) Облегчает менеджмент
- б) Затрудняет менеджмент, ставит ему рамки и ограничения
- в) Является государственным вмешательством в бизнес-процессы

ПРАВИЛЬНЫЕ ОТВЕТЫ

Вариант I: (1) а; (2) в; (3) а; (4) а, б, в; (5) в

Вариант II: (1) в; (2) в; (3) б; (4) а, б, в; (5) а

Вариант III: (1) б; (2) а, б, в; (3) б; (4) б, в; (5) а

Вариант IV: (1) б; (2) б, в; (3) в; (4) б; (5) б

Вариант V: (1) б; (2) в; (3) б; (4) а, б, в; (5) а

Критерии оценки для аттестации:

5 баллов = правильно выполнены все 5 заданий

4 балла = правильно выполнены 4 из 5 заданий

3 балла = правильно выполнены 3 из 5 заданий

2 балла = правильно выполнены только два задания из 5

ЛИТЕРАТУРА

Основная

- Артемяева Т. В., Тульчинский Г. Л. Основы академического фандрейзинга в социальной сфере: привлечение средств на реализацию научно-образовательных и социально-культурных проектов и программ. СПб: Изд-во РГПУ, 2007. — 219 с.
- Менеджмент в сфере культуры. Учебное пособие. / Под общей редакцией И. М. Болотникова, Г. Л. Тульчинского. СПб: СПбГУКИ, 2007.
- Пул Д. Х. Когда менеджмент приносит деньги. — СПб: Контрфорс, 1999.
- Шафф Т. и Д. Путеводитель по фандрайзингу. Рабочая модель по привлечению спонсоров. М.: Вершина, 2006.

Дополнительная

- ART-Менеджер. Журнал для профессионалов. М., № 1 и далее.
- Bailey M. Radical change at the top of Britain's top museum. // The Art Newspaper. 1999. № 89.
- Boston Museum of Fine Arts. Annual Report for the Year 2000–2001. Boston, 2001.
- Clotfelter C. Federal Tax Policy and Charitable Giving. Chicago: Univ. of Chicago Press, 1995.
- Clotfelter C. Tax Incentives and Charitable Giving: Evidence from a Panel of Taxpayers // Journal of Public Economics. 1990. № 13.
- Frey B. Arts & Economics. Analysis & Cultural Policy. N.Y., 2002.
- Friends Society of Mariinsky theater // Mariinsky Theater. 1998. July. How they do it at the Met // The Art Newspaper. 1999. № 89.
- Leadership Skills. N.Y., 2001.
- Management control in nonprofit organizations. / Ed. by Robert N. Anthony and Regina E. Herzlinger. Georgetown: Richard D. Irwin, Inc., 1990.
- Menchik P., Weisbrod B. Volunteer Labor Supply // Journal of Public Economics. 1997. № 32.
- Museums and Money: The Impact of Funding on Exhibitions, Scholarship, and Management / Ed. by Victoria D. Alexander. Bloomington and Indianapolis: Indiana Univ. Press, 1996 // Museum News. 1997. May/June.
- Nonprofit Public Policy. A Sourcebook on Think Tanks in Government. N. Y.; London, 1993.
- Nonprofit Public Policy. A Sourcebook on Think Tanks in Government. London, 2002.
- Redford R. Why government must fund the arts // The Art Newspaper. 2003. October.

- Simon J. The Tax Treatment of Nonprofit Organisations: a Review of Federal and State Policies // The Nonprofit Sector. A Research Handbook / Ed. by Powell W.W. New Haven, 1987.
- Ten New Directions for the 1990's / Ed. by J. Naisbitt and P. Aburdene. N. Y.: William Morrow and Co. 2001.
- The Metropolitan Museum of Art. Annual Report for the Year 1999–2000. N.Y., 2000.
- The Metropolitan Museum of Art. Annual Report for the Year 2001–2002. N.Y., 2002.
- Throsby D. Culture, Economics and Sustainability // Journal of Cultural Economics. 1995. Vol. 19. № 3.
- Абросимова Е. А. Современное состояние и тенденции развития благотворительного сектора в РФ // Помогите ближнему! Благотворительность вчера и сегодня / Под ред. В. В. Меньшикова. М.: ИПО «Полигран», 1994.
- Авдеев В. В. Формирование команды. М.: Сфера, 1998.
- Бизнес в стиле шоу. Маркетинг в культуре впечатлений. М.: Вильямс, 2005.
- Бирженюк Г. М., Марков А. П.: 1) Основы региональной культурной политики и формирование культурно-досуговых программ. СПб: СПб ГАК, 1992. 128 с.; 2) Разработка региональных программ культурной деятельности. СПб, 1993. 116 с.; 3) Основы социокультурного проектирования. СПб, 1998.
- Богачева О. Государственное финансирование сферы культуры и искусства (опыт индустриально развитых стран) // Вопросы экономики. 1996. № 10.
- Векслер А. Ф., Тульчинский Г. Л. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность. М.: Вершина, 2006.
- Воронова Е. Н. Экономика культуры. Рязань.: Изд-во «Узорочье», 1997.
- Глаголев А. И. Экономические отношения в художественной культуре. ТТ. 1–3. М., 1991–1994.
- Гордин В. Э. Социальная политика и социальный маркетинг. СПб СПб УЭиФ. 1993.
- Городецкая И. Добровольческое движение в США // МЭ и МО. 2001. № 1.
- Госкомстат России. Россия в цифрах. М., 2001.
- Государственный Русский Музей. Отчет о работе за 1993–1997 гг. СПб: Palace Edition, 1998.
- Джаирбеков С. М., Старотин С. И., Кошевара Н. Л., Морозов А. С. Некоммерческие организации. М.: МЦФЭР, 2004.
- Диттрих ван Веринг К. Экономическое значение культуры и искусства // Менеджмент. Наука. Образование. Культура: Сб. научных трудов. СПб.: СПбГУКИ, 2003.
- Драгичевич-Шешич М., Стойкович Б. Культура: менеджмент, анимация, маркетинг. Новосибирск: Тигра, 2000. 228 с.
- Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М. и др.: Вильямс, 2000.
- Жданова Е. И., Иванов С. В., Кротова Н. В. Управление и экономика в шоу-бизнесе. М.: Финансы и статистика, 2003.
- Закон РФ «Об общественных объединениях» от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ. — М.: Изд-во «Ось-89», 2002.

Йенсен Р. Общество мечты. Как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит бизнес. СПб: Стокгольмская школа экономики в СПб, 2004.

Колбер Ф., Хантель Ж., Рич Дж. Д. Маркетинг культуры и искусства. СПб: Арт-Пресс, Изд. Васин А. И., 2004.

Коммерсантъ. 2000. 1 марта.

Коммерческая и некоммерческая деятельность в социальной сфере / Под ред. И. М. Шеймана и др. М.: Наука, 1995.

Коновалов А. Маленькие секреты большого шоу-бизнеса. СПб: Питер, 2005.

Корнеева С. Как зажигают «звезды». Технологии музыкального продюсирования. СПб: Питер, 2004.

Корпоративная филантропия: мифы и реальность. Результаты социологического исследования. М., 2002.

Котлер Ф., Шефф Д. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. М.: Классика XXI, 2004.

Кошкина М. К созданию условий для развития негосударственных некоммерческих организаций сферы культуры // Российский экономический журнал. 1999. № 11–12.

Кузьмин Г. В. Некоммерческие организации. М.: Вершина, 2005.

Культура и власть. Материалы российско-американского семинара. СПб: ИКП, 1994.

Культурная политика и культурный менеджмент. СПб: СПб ГАТИ, 2003.

Культурная политика России. История и современность. М., 1998.

Купидонов Э. А., Купидонова А. Э. Корпоративная культура. Ростов/Дону, 2002.

Лещенко О. А., Нестеров А. В. Из «тени» в «свет». Социально ответственный бизнес в России. / Под общей редакцией проф. Г. Л. Тульчинского. СПб: Книжный дом, 2008. 224 с.

Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно. СПб и др.: Питер, 2004.

Массовая культура: Современные западные исследования. М.: Прагматика культуры, 2005. 339 с.

Менеджмент и культура. СПб: СПб ГАК, 1998.

Михеева Н. А., Галенская Л. Н. Менеджмент в социально-культурной сфере. СПб, 2000.

Морозова Е. Я., Тихонова Э. Д. Экономика и организация предприятий социально-культурной сферы. СПб.: Изд-во Михайлова, 2002.

Музеи в период перемен. СПб: Контрфорс, 1997.

Негосударственные организации сферы культуры Санкт-Петербурга. СПб, 1997.

Неприбыльный сектор США: Правовая основа, масштабы, конкурентоспособность, эффективность. (Авт.-сост. Стивен Р. Блок, В. Н. Якимец). М.: Изд. ЛКИ, 2008. 304 с.

Новаторов В. Е.: 1) Маркетинг в социально-культурной сфере. Омск, 200. 288 с.; 2) Социально-культурный маркетинг. Иркутск, 2004. 260 с.; 3) Маркетинговые исследования в сфере культуры. Иркутск, 2005. 254 с.; Менеджер культуры. Омск: ОмГМА, 2007. 234 с.; Маркетинг личности. М.: МГУКИ, 2007. 400 с.

Новые Друзья из Великобритании // Государственный Эрмитаж. 2003–2004. № 1.

Новый Эрмитаж — в Амстердаме // Государственный Эрмитаж. 2003–2004. № 1.

Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. СПб, 2000.

Ньюстром Д. В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. СПб и др. 2000.

Перминова С. В., Тульчинский Г. Л. Культура фирмы. СПб: Алетейя, 2006.

Риддерстрале Й., Нордстрем К. Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества. СПб: Стокгольмская школа экономики в СПб, 2004.

Рудич Л. И. Менеджмент социально-культурной сферы. Основы технологии. Кемерово: Кузбассвузиздат, 1996.

Саламон Л. Кризис неприбыльного сектора // Деньги и благотворительность. 1996. № 6.

Социально-культурная деятельность: теория, технология, практика / Коллективная монография. Челябинск: ЧГКАКИ, 2005. Части I, II.

Твиди К. Организация партнерских отношений между бизнесом и культурой // Работать с коммерческим сектором: спонсорство или партнерство? Материалы международного симпозиума. СПб.: Изд-во Чернышева, 1997.

Толмасова А. К. Проблемы налогообложения некоммерческих организаций. М., 2003.

Толочек В. А. Стили совместной деятельности. М., 2000.

Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб и др., 2000.

Тульчинский Г. Л., Терентьева В. И. Бренд-интегрированный менеджмент. М.: Вершина, 2007

Тульчинский Г. Л.: Корпоративная социальная ответственность (Социальные инвестиции, партнерство и коммуникации). СПб: Справочники Петербурга, 2006. 104 с.; Фандрейзинг: привлечение средств на некоммерческую деятельность. СПб: Справочники Петербурга, 2006.

Управление социальной сферой. СПб: СПбГУЭиФ, 1998.

Уральцева О. Америка прощается с благотворительностью // Вестник Благотворительности. 2000. № 3.

Успешные социальные инвестиции вклад в развитие России. М., 2008.

Хопкинс Б. Р. Как создать неприбыльную организацию и управлять ею. М., 1993.

Чернышев В. Н., Двинин А. П. Человек и персонал в управлении. СПб: 1997.

Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры. Опыт России и США. СПб: СПбГУКИ, 2003.

Шишкин С. В. Экономика социальной сферы. М.: ГУ ВШЭ, 2003.

Экономические основы культурной деятельности. Индивидуальные предпочтения и общественные интересы. В 3 тт. СПб: Алетейя, 2002. (т. 1. Рынок культурных услуг; т. 2. Экономическая политика в сфере культуры; т. 3. Цифровая версия культурной деятельности).

Эрмитажные выставки — оглушительный успех в Канаде // Государственный Эрмитаж. 2003–2004. № 1.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1. Сфера культуры и технология менеджмента	7
1.1. Культура, сфера культуры и менеджмент	7
1.2. Система механизмов менеджмента	26
1.3. Особенности менеджмента в сфере культуры	35
1.4. Эволюция технологии менеджмента	57
1.5. Массовая культура и бизнес	66
1.6. Компетентность современного менеджера и гуманитарная культура	85
2. Организационно- экономические условия менеджмента в сфере культуры	88
2.1. Государственное регулирование в сфере культуры	88
2.2. Негосударственная поддержка социально-культурной сферы	100
2.3. Ресурсное обеспечение деятельности в сфере культуры. Источники финансирования деятельности в сфере культуры	173
2.4. Организационные структуры управления организаций культуры	215
3. Технология планирования в сфере культуры	232
3.1. Виды планов в сфере культуры	232
3.2. Организация плановой деятельности (этапы планирования)	235
3.3. Определение приоритетов поддержки и развития культуры	242
3.4. Культурные программы как метод управления	250
3.5. Методы планирования	260
4. Привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников (фандрейзинг)	278
4.1. Определение фандрейзинга	278
4.2. Организационное и техническое обеспечение фандрейзинга	313

4.3. Планирование фандрейзинговой кампании	321
4.4. Информационное обеспечение фандрейзинга	323
4.5. Виды и размеры возможных субсидий	333
4.6. Контакты с потенциальными донорами	336
4.7. Специальные мероприятия	348
4.8. Фандрейзинг по почте и по телефону	356
4.9. Спонсорский пакет	357
4.10. Анализ эффективности фандрейзинга	366
5. Современные информационные технологии и менеджмент в сфере культуры	368
5.1. Роль и значение новых информационных технологий	368
5.2. Современные информационные технологии и менеджмент в сфере культуры	370
5.3. Региональные Интернет-ресурсы культурной деятельности	379
5.4. Проблемы использования современных технологий в сфере культуры	384
6. Учет, отчетность и контроль	386
6.1. Роль и значение учета, отчетности и контроля	386
6.2. Виды учета и отчетности, требования к их организации	387
6.3. Технология контроля	392
7. Управление персоналом	399
7.1. Система работы с персоналом	399
7.2. Управление сопротивлением	416
7.3. Лидерство и стили руководства	420
7.4. Стимулирование и мотивация	429
7.5. Культура менеджмента. Культура организации как система	448
7.6. Корпоративная культура как бренд-интегрированный менеджмент	473
8. Эффективность менеджмента в сфере культуры	482
8.1. Эффект и эффективность	482
8.2. Виды эффективности	484
8.3. Уровни анализа эффективности в сфере культуры	486
8.4. Методы анализа эффективности	490
Приложение	521
Тематический план и программа курса, вопросы к экзамену и литература	522
Практические задания по курсу «Менеджмент в социально-культурной сфере»	529
Тестовые задания по промежуточной аттестации по курсу «Менеджмент в сфере культуры»	532
Литература	536

*Григорий Львович ТУЛЬЧИНСКИЙ,
Екатерина Леонидовна ШЕКОВА*

**МЕНЕДЖМЕНТ
В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Издание четвертое,
исправленное и дополненное

Координатор проекта *А. В. Петерсон*
Художественный редактор *С. Ю. Малахов*
Редактор *О. П. Панайотти*
Корректор *И. А. Короткова*
Подготовка иллюстраций *В. В. Воскресенская*
Выпускающие *Н. К. Белякова, О. В. Шилкова*

ЛР № 065466 от 21.10.97

Гигиенический сертификат 78.01.07.953.П.004173.04.07
от 26.04.2007 г., выдан ЦГСЭН в СПб

Издательство «ЛАНЬ»

lan@lpbl.spb.ru
www.lanbook.com

192029, Санкт-Петербург, Общественный пер., 5.
Тел./факс: (812)412-29-35, 412-05-97, 412-92-72.
Бесплатный звонок по России: 8-800-700-40-71

Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ»

www.m-planet.ru

192029, Санкт-Петербург, Общественный пер., 5.
Тел./факс: (812)412-29-35, 412-05-97, 412-92-72;
apeterson@mail.ru; chief@m-planet.ru

Подписано в печать 20.06.09.

Бумага офсетная. Гарнитура Школьная. Формат 84×108^{1/32}.
Печать офсетная. Усл. п. л. 27,72. Тираж 2000 экз.

Заказ № .

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Издательско-полиграфическое предприятие «Правда Севера».
163002, г. Архангельск, пр. Новгородский, д. 32.
Тел./факс (8182) 64-14-54; www.ippps.ru