

Управленческие аспекты деятельности в сфере культуры

Статья посвящена рассмотрению различных аспектов организации управленческой деятельности в отраслях сферы культуры. Под управлением в сфере культуры, по мнению автора, необходимо понимать деятельность, направленную на эффективную организацию функционирования отраслей, учреждений и иных институтов сферы культуры для достижения ими поставленных целей и выполнения своей общественной миссии. Кроме того, в статье раскрываются особенности американской и французской моделей управления маркетинговой деятельности. С учётом этого автором обосновывается необходимость сочетания в практике управленческой деятельности стратегического планирования с прямым маркетингом организаций.

Определение приоритетных целей и задач управления в сфере культуры не в последнюю очередь сопряжено с адекватной оценкой и пониманием основных тенденций постиндустриального развития, как в общемировом масштабе, так и на региональном уровне. При этом под культурой, как таковой, следует понимать осмысленную творческую деятельность людей, выражающуюся в создании материальных и нематериальных ценностей. В рамках постиндустриальной парадигмы культура выполняет функцию аккумуляции социального опыта, его интерпретацию в качестве системы ценностей. Эти ценности, в частности, находят свое выражение на языках социальной коммуникации. Сфера культуры также осуществляет регулирование жизнедеятельности общества с помощью основанных на ценностных предпочтениях социокультурных норм поведения. Существующие в обществе ценности и нормы определяют способы прямого и опосредованного взаимодействия людей, а также объединяют их в различные организации и группы¹, способствуют созданию определенного стиля управления, формируют стиль и механизмы отношений. Культура формирует модели поведения индивидов, групп, общества, служит показателем уровня их нравственного и духовного развития.

Кроме того, весьма существенными факторами, определяющими различные аспекты состояния сферы культуры, являются глобализация, с ее повсеместно распространяемыми культурными стереотипами, и локализация, которые дополняют и усиливают друг друга. Так, на локальном уровне наблюдается очевидная тенденция к самоорганизации, к стремлению населения более активно участвовать в местном управлении. Стремясь обрести психологическую основу, люди обращаются к культурным традициям, составляющим основу идентичности того или иного народа. Происходит обострение национально-культурного и религиозного сознания, вплоть до радикализации соответствующих настроений, принимающих, порой, экстремистские формы, что еще более актуализирует феномен мультикультурности, апеллирующей к

¹ Ильин В. И. Основные контуры системы социальной стратификации общества// Рубеж. 1991. № 1. С.96—108.

неконфронтационным принципам солидарности, гармоничной социальной кооперации, поиску новых подходов взаимодействия локальных и глобальных культурных импульсов. При этом следует также учитывать, что глобализация и локализация, при всех позитивных моментах, а также недостатках и проблемах, которые они вызывают, с большой вероятностью в обозримой перспективе будут усиливаться, что приводит к дальнейшему осложнению управленческих задач в социально-культурной сфере.

Под управлением в сфере культуры, необходимо понимать деятельность, направленную на эффективную организацию функционирования отраслей, учреждений и иных институтов сферы культуры для достижения ими поставленных целей и выполнения своей общественной миссии. Особую роль в управлении в сфере культуры и проведении культурной политики играет муниципальный аспект управления, поскольку именно на муниципальном уровне сосредоточена основная информация о культурных потребностях местного населения, к ведомству муниципалитетов относится значительное число культурных учреждений.

Следует подчеркнуть, что к отраслям и учреждениям культуры и искусства относятся:

- музейное дело;
- дома и дворцы культуры;
- театральное искусство;
- организации кинематографии;
- концертная деятельность;
- библиотечное дело.

Кроме того, к сфере культуры относятся профильные учебные заведения.

Как представляется в настоящее время с учетом специфики совокупности отраслей сферы культуры, существует очевидная необходимость социально-экономической реконструкции, разработки новых подходов к организации взаимодействия государства и общества, корректировке управленческих моделей.

Для современной культурной политики в России принципиальное значение имеет тенденция к децентрализации управления сферой культуры. На административном уровне это выражается в том, что происходит последовательное разграничение полномочий между различными уровнями власти, все большую роль начинают играть органы власти субъектов Федерации и муниципальные органы. На них возложена ответственность за выработку новых моделей культурной политики с учетом локальной социально-экономической и культурной специфики, культурных предпочтений населения и местных сообществ. В задачи же Правительства Российской Федерации входит проведение общегосударственной политики и координация деятельности ее различных субъектов. Децентрализация в сфере культуры приводит и к появлению иных самостоятельных субъектов – частного и некоммерческого секторов. Сегодня в формировании и реализации культурной политики принимают участие общественные, национально-культурные, религиозные, коммерче-

ские и другие структуры.

Кроме того, поскольку общество функционирует как самоорганизующаяся и саморазвивающаяся социокультурная система, непрерывно адаптируясь к изменяющимся условиям, то одним из инструментов управления в сфере культуры должно выступать постепенное содержательное воздействие на общественное сознание, психологические установки, ценностные приоритеты. Но, при этом, ни в коем случае не следует уповать на какие-то одномоментные акции, насильственные или принудительные мероприятия, подавляющие человеческую свободу. Постиндустриальная парадигма вызывает необходимость применения такой модели управления в сфере культуры, которая предполагает активное внедрение и поддержку модернизационным тенденциям в сочетании с контролируруемыми социокультурными изменениями.

Для выработки верных подходов к управлению в сфере культуры и проведению культурной политики также важно учитывать определенные особенности, которые внутренне присущи культурным отраслям и накладывают отпечаток на их функционирование в современном мире. Безусловно, стремительный научно-технический прогресс, резкое увеличение высокотехнологичных инноваций, внедрение передовых научно-технических достижений ведет к увеличению производительности труда в экономике, во многих ее сегментах снижает издержки и цены. Однако для сферы культуры, как оказывается, упомянутые процессы вовсе не столь характерны. Дело в том, что в сфере культуры наблюдаются закономерности, впервые явно сформулированные в работе ученых Уильяма Баумоля и Уильяма Боуэна «Исполнительские искусства: экономическая дилемма»². Эти экономисты описали ряд вопросов, касающихся деятельности в сфере культуры, и пришли к заключению о том, что издержки культурных организаций зачастую значительно превышают их доходы. По мнению Баумоля и Боуэна, сфера культуры испытывает «болезнь издержек». Причем, что существенно, эта разница между доходами и издержками может быть компенсирована исключительно с помощью общественных и частных пожертвований.

В целом, организации культуры, как правило, не в состоянии покрывать расходы, которые требуются на одного потребителя, за счет доходов, полученных от него. Отсюда следует, что культурные организации, не в последнюю очередь по причине выполнения общественно-значимых функций, не могут находиться на самофинансировании, а зависят от внешних источников финансовой поддержки. Ведь в отличие от частных благ потребление услуг учреждений культуры сопровождается внешними эффектами, пользу от использования культурных благ приобретают не только люди, непосредственно участвующие в этом процессе, но и другие группы населения или общество в целом. Выводы Баумоля и Боуэна значительно повлияли на принципы управления в сфере культуры во многих странах, способствовали росту государственного финансирования культурных отраслей, расширению спек-

² Baumol W., Bowen W. Performing Arts: The Economic Dilemma. New York: The Twentieth Century Fund. 1966.

тра форм участия некоммерческих организаций и бизнеса в финансировании культурных проектов.

Вместе с тем, в сфере культуры есть виды деятельности, где при определенных объемах производства предельный доход превышает предельные затраты и образуется прибыль. Речь, в частности, идет о дополнительных коммерческих услугах внутри или на основе работы учреждений сферы культуры. Это деятельность всевозможных кафе, ресторанов, магазинов, торговых палаток, специальных мастерских, консультационных и информационных центров, рекламных проектах, сдача в аренду определенных площадей. Экономическая оценка таких сервисов, по сути, аналогична оценке деятельности коммерческих структур.

К другим значимым особенностям, которые следует учитывать в процессе управления в сфере культуры, относятся информационная асимметрия и локальная монополия. Информационную асимметрию в сфере культуры частично пытается устранить экспертное сообщество, которое выполняет в экономическом смысле сигнальную функцию.

Работа учреждений культуры также зачастую характеризуется наличием локальной монополии на рынке. В большинстве случаев в небольших городах, населенных пунктах экономически не оправданно создание, например, нескольких театров, художественных музеев, концертных залов, досуговых центров. Это связано, в частности, с тем, что средние издержки будут выше предельных издержек, что создает барьер для входа на локальный рынок. То есть, организации культуры порой функционируют в условиях отсутствия конкуренции, что вызывает риск снижения качества предлагаемых сервисов.

Надо понимать, что в силу специфики функционирования культурной сферы многие процессы в ней протекают стихийно, находятся вне регуляционного поля, опираясь на законы социальной самоорганизации людей. В то же время некоторые аспекты культурной деятельности вполне подлежат регулированию и управлению, остро нуждаются во внешнем стимулировании. В связи с этим в рамках управления в сфере культуры возникает коллизия между стремлением органов государственной власти к администрированию культурной деятельности, ее излишней регламентации и дерегулированием, демократизацией, на которую ориентированы неправительственные организации, многие творческие коллективы и творческие работники. С одной стороны, прямое участие государства бывает насущно необходимо, поскольку без государственной помощи многие проекты просто не могут быть реализованы по экономическим, политическим, юридическим и прочим причинам. С другой стороны, избыточное вмешательство государства может привести к зависимости культурной деятельности от органов власти, политических структур, искажению содержания культурной жизни, ограничению свободы творчества и самовыражения, в конечном счете, к культурной деградации. Соответственно актуальной управленческой задачей является поиск оптимального баланса между государственным участием в деятельности в сферы культуры и наличием максимально полной свободы культурного творчества, не зависящего от политических или идеологических ориентиров правящих

кругов. Ведь эффективное управление в сфере культуры призвано создавать благоприятные организационные, юридические и экономические условия для культурной деятельности.

Кроме того, одним из основных вопросов управления в сфере культуры в настоящее время является установление оптимального соотношения рыночных и нерыночных механизмов. В сфере культуры функционируют разные по форме собственности и правовому статусу организации как государственные, так и негосударственные, работают на тех или иных экономико-правовых основаниях частные лица. Для сферы культуры в основном характерно многоканальное финансирование³, в частности, из государственного бюджета, посредством выделения средств со стороны общественных, в том числе благотворительных организаций, бизнес-структур, меценатов и спонсоров. Безусловно, в современной смешанной экономике не является эффективной модель, при которой государство полностью подменяет собой рыночные инструменты. Более предпочтительно, когда государство создает для их действия рамочные условия, допуская достаточную свободу рыночных отношений.

Вместе с тем, многие отрасли сферы культуры не могут полноценно существовать без постоянной государственной поддержки, поскольку зависят от различных факторов, включая национальные политические традиции, господствующую идеологию, социально-экономические приоритеты. В рамках государственного финансирования сферы культуры его осуществление может быть сметным, проектным, программно-целевым, а также могут быть использованы различные комбинации этих методов. Помощь государства в финансировании сферы культуры способствует установлению цен на уровне, соответствующем возможностям потребителей оплачивать услуги учреждений сферы культуры. Участие государства в сфере культуры выражается также в прямых и косвенных методах регулирования, производстве культурных услуг учреждениями государственного сектора, различных льготах и дотациях.

В условиях постиндустриального развития все более актуальным становится программный подход к финансированию государством сферы культуры, несомненным преимуществом которого является большая гибкость, ориентация на многообразие видов культурной деятельности, возможность сконцентрировать информационные, интеллектуальные, финансовые ресурсы, объединять различные каналы поступления финансовых средств, привлекать альтернативные источники финансирования. В рамках использования программного подхода производится финансирование не всей текущей работы учреждений культуры, а конкретных видов и направлений культурной деятельности, конкретных программных задач.

Региональная составляющая управленческой стратегии в сфере культуры обуславливает необходимость дифференцированного подхода к разработ-

³ Жильцов Е.Н., Казаков В.Н. Экономика социальных отраслей сферы услуг. М., ТЕИС, 2007.

ке соответствующих механизмов с учетом территориальных различий. Безусловно, на центральном уровне власти государство должно формировать идеологию и проводить общую культурную политику, но при этом локальные культурно-политические идеологии во многом должны являться результатом самостоятельности различных групп, институтов гражданского общества территорий или местных сообществ. В связи с этим органам государственной власти особое внимание целесообразно сосредоточить на соответствии характера управленческой деятельности территориальному масштабу функционирования культуры. Так, для центрального уровня управления более предпочтительно сосредоточиться на регулировании макрокультурных процессов, что может быть интерпретировано как регулирование межрегионального (межнационального) культурного взаимодействия и ориентация на стратегические цели культурного развития общества. В то же время на региональном уровне управления приоритетом может стать сохранение культурной самобытности регионов, поиск местных средств и возможностей для реализации региональных целевых программ и проектов в культурной сфере.

Специфика России в этом контексте определяется как этнической и социокультурной многосоставностью ее населения, существенными различиями между регионами по уровню социально-экономического развития. Стратегические управленческие решения в сфере культуры должны быть дифференцированы в зависимости от степени готовности регионов к модернизационным преобразованиям. Учет особенностей регионов позволит строить более эффективные и адресные культурные программы. Новый подход к политике в сфере культуры также подразумевает конструктивное взаимодействие государства и общества в ее разработке и реализации, формирования целевых межведомственных, региональных и государственно-частных программ развития сферы культуры.

При этом необходимо отметить, что управление в сфере культуры должно также осуществляться с учетом реалий современного рынка. Рыночный аспект управления в сфере культуры делает важнейшим инструментом применение маркетинговых технологий, не в последнюю очередь потому, что сегодня ориентация на потребителя, формирование и удовлетворение спроса становится одним из ключевых принципов деятельности организаций сферы культуры. Кроме того, поддержка со стороны государства, спонсоров, меценатов также в определенной степени зависит от того, насколько они востребованы обществом, привлекательны для разных целевых аудиторий, социально значимы. Так же следует отметить, что при маркетинговом планировании в сфере культуры необходимо создавать и удовлетворять спрос в сегменте свободного времени или досуга, поскольку досуг рассматривается как набор возможностей для формирования, восстановления, развития человеческого потенциала, самореализации личности.

При этом в сфере культуры наблюдается тенденция, в чем-то аналогичная происходящему в бизнесе, в рамках которой одним из ключевых маркетинговых феноменов является бренд. Одна из задач бренд-менеджмента в сфере культуры состоит в том, чтобы потребители доверяли качеству про-

дукции, ощущали приобщенность к некоему важному для них культурному явлению.

В рамках маркетингового подхода к управлению в сфере культуры многое также определяется социальной миссией, а маркетинговые стратегии фокусируются на механизмах продвижения организации, ее деятельности, услуг и продуктов. Это связано, в частности, с тем, что получение средств для покрытия издержек и развития организаций культуры производится в двух формах – прямой и опосредованной. Схема прямого привлечения денег предполагает продажу своей продукции потребителям, а опосредованная осуществляется путем привлечения внешних ресурсов, например, финансирования из государственного бюджета, из благотворительных фондов, различные гранты, спонсорские и меценатские пожертвования. В связи с этим работа, как на рынке потребителей, так и на рынке доноров относится к стратегическим направлениям маркетинга в сфере культуры.

С точки зрения маркетингового подхода, спрос на продукцию организаций культурной сферы целесообразно разделять как потенциальный и актуальный. Объем потенциального спроса оценивается количеством людей, которые проявляют интерес к культуре, а актуальный спрос определяется количеством реальных посетителей, пользователей, зрителей в данное время. Количественная разница между потенциальным и актуальным спросом дает представление о размере целевой аудитории, на которую должны быть направлены специальные маркетинговые мероприятия.

В России в настоящее время наблюдается не достаточное использование потенциала рынков культурного предложения, разрыв между потенциальным и актуальным спросом значителен, то есть, велика доля тех, кто плохо осведомлен о наличии предлагаемой культурной продукции, ее содержании, привлекательных моментах. Эта ситуация типична для многих российских регионов, а одной из ключевых причин сложившегося положения является неэффективная система управления и финансирования сферы культуры на уровне муниципальных образований. Соответственно, при условии надлежащего финансирования учреждений культуры на региональном и муниципальном уровнях, требуется акцентировать внимание на использовании в сфере культуры маркетинговых технологий. Которые будут направлены на информирование потенциальной аудитории об организациях культурной сферы, предлагаемых ими услугах, и их привлекательности. Речь идет преимущественно об употреблении интегрированных маркетинговых коммуникаций, в совокупности использующих инструменты паблик рилейшенз (PR), рекламы, стратегического планирования, межинституциональное сотрудничество, партнерские проекты.

В мировой практике существуют две базовые управленческие модели маркетинговой деятельности в сфере культуры - американская и французская. Американская модель в большей степени направлена на привлечение индивидуальных, корпоративных и государственных финансовых вложений в сферу культуры. Объектами маркетинга в данном случае являются спонсоры, меценаты, различные фонды, политические институты, а также прави-

тельствственные учреждения. В типичной структуре американской организации культуры ключевая роль отводится отделу развития, который занимается, в частности, маркетинговым планированием и исследованием рынка, планированием и проведением кампаний для привлечения средств со стороны спонсоров, благотворительных фондов и государства.

Со своей стороны, во французской управленческой модели основной фокус внимания сосредоточен не на привлечении потенциальных спонсоров, а на формировании и удовлетворении спроса потребителей. Для этого, в частности, может использоваться гибкая ценовая политика, различные скидки, льготы. В типовой структуре французской организации культуры отдел маркетинга тоже занимает видное место, проводит исследования, разрабатывает планы, отвечает за ценовую и ассортиментную политику, проводит специальные мероприятия, развивает партнерские отношения, однако приоритеты его работы отличаются от приоритетов аналогичных подразделений американских учреждений культуры. Одна из причин различий между моделями состоит в особенностях в различии финансовых источников американских и французских учреждений культуры. Для Франции характерна большая доля прямого участия государства в финансировании сферы культуры.

Общей чертой американской и французской моделей является наличие службы по связям с общественностью, работающей над созданием имиджа и репутации организации. Внимание общественности привлекается через средства массовой информации, сотрудничество с другими учреждениями, спонсорами, благотворителями, органами государственной власти, как на внутреннем, так и на внешних рынках.

В настоящее время в России формируется промежуточная модель организации маркетинга в сфере культуры. Ее отличительной чертой является сочетание различных элементов американской и французской моделей. Многие российские культурные организации продолжают советские традиции работы с населением, которые в некоторых аспектах близки к французской модели. При этом российское государство не обеспечивает финансирование учреждений культуры на достаточном уровне, им приходится дополнительно заниматься привлечением финансовых средств на покрытие текущих, капитальных и прочих расходов. Нынешнее финансовое положение многих российских организаций культуры обуславливает необходимость модернизации системы управления, включения в нее целостной концепции маркетинга, выделения маркетинговой деятельности в одно из приоритетных направлений.

Далее перейдем к рассмотрению вопросов бюджетного финансирования отраслей в сфере культуры. Ежегодно на финансовое обеспечение социально-культурных мероприятий направляется 30% доходов консолидированного бюджета России (7-8% ресурсов федерального бюджета и 45-47% бюджетов территорий). В соответствии с действующими законодательными актами в культурной сфере и прежде всего Законом РФ «Основы законодательства РФ о культуре» (от 9 октября 1992 г. № 3612-1) ежегодно предусматривается направление на культуру не менее 2% из федерального бюджета и 6% из территориального бюджетов. Помимо указанного Закона нормативная база в сфере

финансового обеспечения культурных мероприятий представлена совокупностью положений и норм, изложенных в ГК РФ, федеральными законами «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (от 11 февраля 1995 г. № 135-ФЗ), «О некоммерческих организациях» (от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ), ежегодными законами о бюджетах, постановлениями Государственной Думы и Правительства РФ.

Этими документами определены принципы финансирования расходов на культуру при сочетании бюджетного финансирования с элементами коммерческой деятельности, что вполне соответствует структуре современного рыночного механизма. Например, музеи финансируются за счет бюджетных ресурсов, используя коммерческие начала для пополнения коллекций. Театры, дворцы культуры активно предоставляют платные услуги, используя полученные ресурсы на удовлетворение духовных, эстетических потребностей населения. Этим реализуются принципы доступности всех слоев населения к культурным ценностям и благам. С этой целью государство предоставляет учреждениям культуры дополнительные льготы (особый порядок налогообложения, налоговые льготы юридическим и физическим лицам, финансирующим культурную сферу, формирования механизма благотворительности и т.д.).

В то же время учреждения культуры могут организовываться на основе государственной, региональной, муниципальной и частной собственности. Нормативный порядок финансирования этих учреждений не ограничивает получение ими внебюджетных средств.

Однако бюджетные ресурсы преобладают среди источников финансирования культурной сферы. Поэтому существует несколько способов определения необходимости в средствах:

- в зависимости от норм бюджетного финансирования на человека и численности населения;
- на основе определенного процента от суммы национального дохода региона;
- на основе процента от общей суммы бюджетных расходов.

Из федерального бюджета финансируются учреждения и организации культуры по перечню, определенному правительством РФ. В этот перечень включены библиотеки, музеи, театры, учебные заведения, имеющие особую культурную значимость для России, например, Государственный Эрмитаж, Всероссийская государственная библиотека, Государственный академический Большой театр и другие.

Безусловно, в каждом из субъектов РФ имеются организации культуры, имеющие региональное значение. Источником финансирования их деятельности, как правило, выступают региональные бюджеты. Вместе с тем, из муниципальных бюджетов финансируется самая массовая сеть государственных учреждений культуры.

В заключение необходимо отметить, что использование потенциала культуры в общественном развитии, реализация эффективных концептуальных моделей современной культурной политики актуализируют потребность

в новых подходах к управлению сферой культуры, в действенных эффективных механизмах, позволяющих решать проблемы социокультурной сферы в условиях смешанной экономики. При этом децентрализация управления и финансирования сферы культуры, расширение полномочий муниципальных органов власти постепенно увеличивают возможности для реализации творческого потенциала людей, внедрения инноваций в сфере культуры. Вместе с тем, в процессе децентрализации управления культурой некоторые ключевые направления культурной деятельности, ранее поддерживаемые государством, оказались в ситуации кризиса. Это связано с тем, что своевременно не была создана система внебюджетного финансирования, не были сформированы условия для инвестиций в культурные проекты со стороны частного капитала.

Важным механизмом привлечения необходимых ресурсов в культурную сферу должно стать применение программно-целевых и проектных методов финансирования и управления с использованием рассчитанных нормативов для муниципальных учреждений культуры. Это позволит оптимизировать привлечение и распределение средств, поступающих как со стороны бюджетов разных уровней, так и со стороны внебюджетных фондов, частных инвесторов, поможет развитию маркетинговой и предпринимательской работы организаций сферы культуры, обеспечению четкой целевой ориентации, финансовой гибкости, действенного контроля над расходованием выделяемых средств. Поскольку, именно в условиях постиндустриального развития успешность функционирования организаций сферы культуры, включая учреждения некоммерческого сектора, во многом определяется применением в управлении комплексных стратегий маркетинга, учитывающих особенности современных культурных рынков, мотивы спроса на культурную продукцию, принципы групповой идентификации посредством приобщения к культуре и потребления культурных благ.

Список литературы:

1. Жильцов Е.Н., Казаков В.Н. Экономика социальных отраслей сферы услуг. М., ТЕИС, 2007.
2. Ильин В. И. Основные контуры системы социальной стратификации общества// Рубеж. 1991. № 1. С.96—108
3. Baumol W., Bowen W. Performing Arts: The Economic Dilemma. New York: The Twentieth Century Fund. 1966.