

# УПРАВЛЕНИЕ УЧРЕЖДЕНИЯМИ КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Е. Л. ШЕКОВА



ПЛАНЕТА  
МУЗЫКИ



ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН  
[www.m-planet.ru](http://www.m-planet.ru)

**Е. Л. ШЕКОВА**

# **УПРАВЛЕНИЕ УЧРЕЖДЕНИЯМИ КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**



• САНКТ-ПЕТЕРБУРГ •  
• МОСКВА •  
• КРАСНОДАР •

Шекова Е. Л.

Ш 40 Управление учреждениями культуры в современных условиях: Учебное пособие. — СПб.: Издательство «Лань»; Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2014. — 416 с. — (Учебники для вузов. Специальная литература).

ISBN 978-5-8114-1426-0 (Изд-во «Лань»)

ISBN 978-5-91938-076-4 (Изд-во «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ»)

В учебном пособии рассматриваются особенности управления учреждениями культуры в условиях перехода на новые формы бюджетных учреждений в России. Автором предпринята попытка дать современный и комплексный анализ теоретических и практических вопросов организации деятельности отечественных учреждений культуры в новых экономических условиях.

Книга может быть полезна специалистам-практикам, студентам, аспирантам, преподавателям и тем, кто интересуется вопросами управления учреждениями культуры.

Материалы могут быть использованы в учебном процессе при чтении курсов «Менеджмент в сфере культуры», «Маркетинг в сфере культуры» и «Фандрейзинг».

ББК 71.4я73

Shekova E. L.

Ш 40 Management of cultural institutions in modern conditions: Textbook. — Saint-Petersburg: Publishing house "Lan"; Publishing house "THE PLANET OF MUSIC", 2014. — 416 pages. — (University textbooks. Books on specialized subjects).

The peculiarities of the management of cultural institutions in the condition of the change-over to new forms of budgetary institutions in Russia are described in the textbook. The author makes an attempt to give a modern and complex analysis of the theoretical and practical questions concerning the organization of the Russian cultural institutions' activity in new economical conditions.

The book may be useful for practitioners-professionals, students, postgraduates, teachers and those who are interested in management of cultural institutions.

The materials can be used in the process of studying the course «Management in the sphere of culture», «Marketing in the sphere of culture» and «Fund-raising».

## Рецензенты:

**С. В. ПЕРМИНОВА** — доктор культурологии, профессор, декан факультета менеджмента и экономики Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств, заслуженный работник культуры РФ; **Л. Г. СУНДСТРЕМ** — кандидат искусствоведения, профессор, зав. кафедрой продюсерства в области исполнительских искусств Санкт-Петербургской государственной академии театрального искусства, заслуженный деятель искусств РФ.

Обложка:

А. Ю. ЛАПШИН

© Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2014

© Е. Л. Шекова, 2014

© Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ»,  
художественное оформление, 2014

*Не продается вдохновенье,  
Но можно рукопись продать.*

А. С. Пушкин

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях перехода на новые формы бюджетных учреждений в России требуются существенные изменения системы управления учреждениями культуры, которые финансируются из бюджетов различных уровней. Многие учреждения культуры, находясь на полном государственном обеспечении, занимаются исключительно некоммерческой деятельностью. Сейчас же для них открывается все больше возможностей привлечения финансирования из различных источников, развития платных услуг в рамках некоммерческой деятельности. В структуре финансирования отдельных учреждений культуры уже прослеживаются тенденции роста благотворительных и спонсорских средств при одновременном сокращении доли государственных субсидий в их бюджете. Произошедшие изменения требуют от учреждений культуры использования новых специальных инструментов менеджмента, которые получили активное распространение за рубежом.

Большую актуальность для России представляет опыт США, где сфера культуры в течение многих десятилетий успешно функционирует на принципах самофинансирования при минимальном участии государства. Возросший интерес к американскому опыту обусловлен новыми

способами получения доходов организациями культуры, использованием ими новых ресурсов, применением новых организационных структур управления и систем оценки их деятельности.

Автором предпринята попытка дать современный и комплексный анализ теоретических и практических вопросов организации деятельности отечественных учреждений культуры в новых экономических условиях. В основу монографии легли исследования автором деятельности российских и американских музеев, театров и концертных организаций.

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ

## 1.1. ПОНЯТИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ

В условиях экономических преобразований в России большое значение приобретает развитие сферы культуры, решающей необходимые для любого общества и государства просветительские и научно-исследовательские задачи, занимающейся сохранением национального наследия, повышением интеллектуального и творческого потенциалов общества и др. Сфера культуры охватывает различные организации и объединения, а также частных лиц, оказывающих культурно-просветительские, образовательные, реставрационные услуги, занимающихся организацией досуга населения. В сфере культуры четко выделяются две составляющие: коммерческая и некоммерческая.

Коммерческая составляющая объединяет юридические и физические лица, функционирующие на условиях самоокупаемости. К ним относятся организации шоу-бизнеса, кинотеатры, видеосалоны, выставочные комплексы, художественные и реставрационные мастерские, а также экскурсоводы, реставраторы, оценщики, эксперты, антрепренеры (см. табл. 1).

Некоммерческая составляющая сферы культуры включает организации и отдельных граждан, не способных финансировать свою деятельность за счет получаемых доходов. Это музеи,

театры, библиотеки, филармонии, а также искусствоведы, большинство писателей, художников и композиторов.

Таблица 1

Составляющие сферы культуры

<i>Некоммерческая составляющая сферы культуры</i>	<i>Коммерческая составляющая сферы культуры</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Музеи, театры, библиотеки, филармонии, дома культуры, центры детского творчества</li><li>• Искусствоведы, многие писатели, художники, композиторы</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Шоу-бизнес, книжный бизнес, бизнес аудио- и видеопродукции</li><li>• Концертные и выставочные залы, художественные галереи, кинотеатры, видеосалоны, художественные и реставрационные мастерские</li><li>• Экскурсоводы, реставраторы, оценщики, эксперты, антрепренеры</li></ul>

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<sup>1</sup>, М. К. Кошкиной<sup>2</sup> 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,

<sup>1</sup> Воронова Е. Н. Экономика культуры: Учебное пособие. — Рязань.: Изд-во Узорочье, 1997.

<sup>2</sup> Кошкина М. К. К созданию условий для развития негосударственных некоммерческих организаций сферы культуры. // Российский экономический журнал. — 1999. — № 11-12.

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<sup>1</sup>, Л. И. Рудич<sup>2</sup> 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.

---

<sup>1</sup> Морозова Е. Я., Тихонова Э. Д. Экономика и организация предприятий социально-культурной сферы: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во Михайлова, 2002.

<sup>2</sup> Рудич Л. И. Менеджмент социально-культурной сферы. Основы технологии: Уч. пособие. — Кемерово, 1996.

Разнообразие продукции сферы культуры находится в прямой зависимости от задач, решаемых сферой культуры в обществе и претерпевших 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 населения, 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<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> К. Диттрих ван Веринг. Экономическое значение культуры и искусства // Менеджмент. Наука. Образование. Культура: Сб. науч. тр. — СПб.: СПбГУКИ, 2003. — С. 99.

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»<sup>1</sup>.

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.<sup>2</sup>

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»<sup>3</sup>. 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

<sup>1</sup> Там же. — С. 100.

<sup>2</sup> Там же. — С. 100; *Throsby D. Culture, Economics and Sustainability // Journal of Cultural Economics. 1995. — Vol. 19. — N3. — P. 199–206.*

<sup>3</sup> *К. Диттрих ван Веринг. Экономическое значение культуры и искусства // Менеджмент. Наука. Образование. Культура: Сб. науч. тр. — СПб.: СПбГУКИ, 2003. — С. 100.*

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<sup>1</sup>.

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, организовываться фестивали и конкурсы. В качестве примеров можно привести Эдинбург и Рурскую область в Германии.

В России сфера культуры также играет существенную роль в социально-экономическом развитии страны, на что указывают исследования российских ученых<sup>2</sup>. Вклад сферы культуры в ВВП достиг в 2009 г. 0,5%. Отечественная сфера культуры активно участвует в создании рабочих мест. По данным Росстата, среднегодовая численность занятых в сфере культуры и искусства составляет 1,9% от общей занятости в экономике<sup>3</sup>.

Сфера культуры в России и за рубежом в целом характеризуется существенными изменениями в работе за период с 1985 по 2008 г. Исследование спроса на услуги сферы культуры в России за период с 1985 по 2008 гг. на основе статистического показателя посещаемости учреждений

---

<sup>1</sup> Аналогичное исследование, проведенное в 1996 г., показало, что экономический эффект от функционирования сферы культуры и искусства по сравнению с 1985 г., значительно увеличился.

<sup>2</sup> Тульчинский Г. Л., Герасимов С. В., Лохина Т. Е. Менеджмент специальных событий в сфере культуры. — СПб.: Планета Музыки, Лань, 2010. — С. 128.

<sup>3</sup> Там же. — С. 129.

культуры (театров, музеев, библиотек) (табл. 2, рис. 1) показало, что посещение населением театров за период 1985–2008 гг. уменьшилось с 72,9 млн чел. до 31,0 млн чел., т. е. в 2,4 раза. При этом наблюдается интересная динамика: за период 1985–1996 гг. сокращение посещаемости произошло в 2,5 раза, а за период 1996–2008 гг. уровень посещаемости практически не изменился. Сходная динамика имеет место с посещаемостью библиотек. Посещаемость населением библиотек упала с 115,6 млн чел. в 1985 г. до 62,0 млн чел. в 2008 г., т. е. в 1,9 раза. При этом наибольшее сокращение посещаемости (в 1,8 раза) произошло с 1985 по 1994 г.

Таблица 2

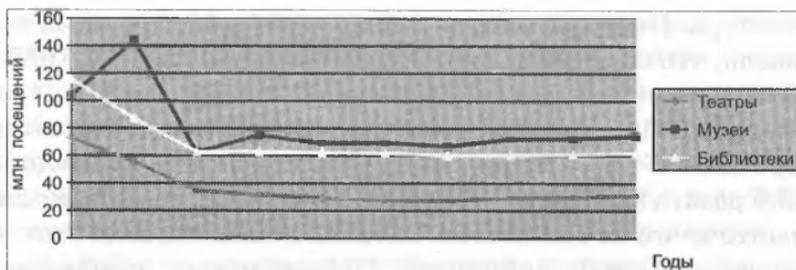
**Спрос на услуги сферы культуры в России**

Организации культуры	Потребление услуг организаций культуры, млн чел.									
	1985	1990	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2008
Театры	72,9	55,6	34,6	31,6	29,1	27,7	27,6	29,3	29,8	31,0
Музеи	103,8	144	62,5	75,4	69	69,6	66,8	72,3	72,7	78,8
Библиотеки	115,6	87,4	62,9	62,8	62,3	61,9	60,2	60,5	61,1	62,0

Источник: Госкомстат России. Российский статистический ежегодник. 1987–2009 гг.

Наблюдается также и общее снижение объема спроса на услуги музеев. За исследуемый период посещаемость музеев упала с 103,8 млн чел. до 78,8 млн чел., т. е. в 1,32 раза. Вместе с тем, изменение объема спроса на услуги музеев в разные периоды различно. С 1985 по 1990 г. наблюдалось увеличение объема спроса в 1,4 раза, обусловленное возросшей активностью населения на рынке потребительских услуг в начале переходного периода. С 1990 по 1994 г. имело место резкое снижение объема спроса на услуги музеев в 2,3 раза, связанное с ухудшением уровня жизни населения в стране. С 1994 по 2008 г. объем спроса на услуги музеев колеблется в незначительных пределах. Общее сокращение спроса на услуги музеев, театров и библиотек в среднем оценивается в 1,9 раза.

Однако с 1998 г. наметилась тенденция увеличения спроса на услуги музеев, театров, библиотек, что связано



Источник: Госкомстат России. Российский статистический ежегодник. 1987–2009 гг.

**Рис. 1**

*Динамика спроса на услуги организаций культуры в России*

с некоторым улучшением благосостояния населения. Так, в 2001 г. посещаемость театров возросла по сравнению с 1998 г. на 2,4 млн чел., посещаемость музеев — на 7,5 млн чел., посещаемость библиотек — на 1,5 млн чел. С 2001 г. рост посещаемости музеев продолжился и достиг в 2010 г. показателя в 81 млн чел<sup>1</sup>.

В то же время в ведущих мировых странах с середины 1980-х гг. наблюдается устойчивый рост объема спроса на услуги сферы культуры. Это, в частности, проявляется в увеличении потребительских расходов на культуру. К 2008 г., по данным ООН, в западных странах удельный вес расходов на услуги музеев, театров, библиотек в общих расходах домашних хозяйств увеличился в 2,5 раза по сравнению с 1985 г. и достиг в США — 10,3 %; Великобритании — 10,1 %; Германии — 9,8 %; в Швеции и Норвегии — 9,7 %; Италии — 9,3 % и Франции — 8,2 %<sup>2</sup>. Кроме того, рост объема спроса на услуги сферы культуры в ведущих мировых странах выражается в быстром увеличении размеров посещаемости музеев, театров, библиотек. Так, посещаемость американских музеев с 1985 г. по 2008 г. увеличилась в 2,1 раза<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Росстат, 2012. — С. 69.

<sup>2</sup> Рассчитано по: National Accounts Statistics. Main Aggregates and Detailed Tables. — UN, N.Y. — Part 1, II, 2008.

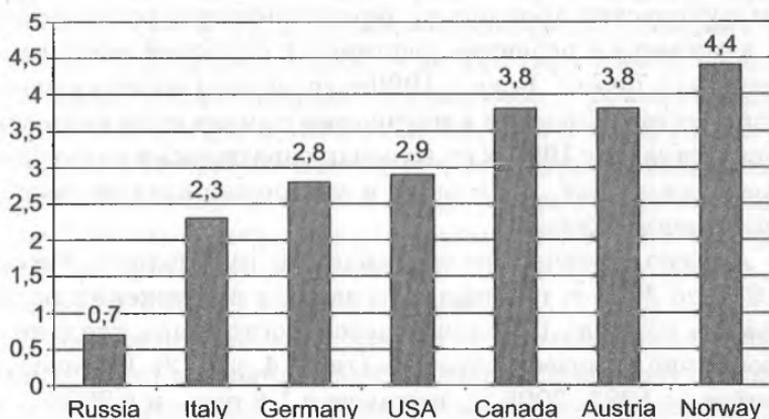
<sup>3</sup> Statistical Abstract of the United States. — N.Y., 1985. — PP. 235, 2009. — P. 252.

Таблица 3

**Уровень посещаемости музеев и театров за рубежом и в России**

Страны	Музеи, посещение (на 1 чел. в год)	Театры, посещение (на 1 чел. в год)	Общий показатель активности
Россия	0,5	0,2	0,7
США	1,3	1,6	2,9
Норвегия	1,9	2,5	4,4
Австрия	1,8	2,0	3,8
Канада	1,7	2,1	3,8
Германия	1,2	1,6	2,8
Италия	0,9	1,4	2,3

Анализ уровня спроса на услуги музеев и театров за рубежом и в России показал, что уровень посещаемости музеев в России ниже среднемирового уровня в 2–3 раза, а показатель посещаемости театров — в 7–12 раз (табл. 3 и рис. 2). В результате суммарный уровень спроса на услуги музеев и театров по России, оцениваемый с помощью общего показателя активности посещений (музеи плюс театры), в 3–5 раз ниже уровня спроса зарубежных стран.



Источник: «Россия и страны мира. Статистический сборник», — М., 2002, с. 92–93. Museum Strategy and Marketing / Ed. by N. Kotler and P. Kotler. — San Francisco, 2002. — PP. 56, 79.

**Рис. 2**

*Уровень посещаемости музеев и театров за рубежом и в России*

Характерной особенностью ведущих мировых стран являются относительно равномерные показатели посещаемости музеев и театров, с небольшим превышением посещаемости театров. Однако на Россию данная тенденция не распространяется. Наоборот, уровень посещаемости театров более чем в два раза уступает уровню посещаемости музеев.

Результаты проведенного исследования показали также изменение структуры спроса на услуги сферы культуры за рубежом и в России.

За рубежом среди услуг организаций культуры самый высокий прирост объема спроса наблюдается на услуги театров и музеев, что находит отражение в расходах населения и показателях посещаемости организаций культуры. Так, в США за 1985–2008 гг. затраты населения на приобретение услуг театров и музеев увеличились в 3,2 раза<sup>1</sup>. В России предпочтения населения к проведению культурного досуга возросли в отношении услуг музеев. Если в 1985 г. посещаемость музеев превышала посещаемость театров всего в 1,4 раза, то в 2008 г. — в 2,5 раза (рис. 3). Данные изменения связаны с реализацией новых требований и желаний населения, а также с переориентацией политики учреждений культуры. За последнее десятилетие в мировом сообществе произошло переосмысление роли музеев, их влияния на развитие различных отраслей экономики и страны в целом. Если в 1980-е гг. задачи музеев ограничивались сохранением и изучением памятников культуры и искусства, то с 1990-х гг. музеи превратились в культурно-образовательные, досуговые и информационные центры общественной жизни.

Анализ количества организаций культуры в России с 1985 по 2008 г. показал, что на всем протяжении исследуемого периода прослеживается постоянная тенденция к росту числа музеев и театров (табл. 4, рис. 3). Количество театров за 1985–2008 гг. возросло в 1,6 раза, и в 2008 г. на территории России действовал 556 театр по сравнению с 338 в 1985 г. Значительно возросло и число музеев (в 2,5 раза),

---

<sup>1</sup> Statistical Abstract of the United States. — N.Y., 1985. — PP. 233; 2009. — P. 261.

достигшее в 2008 г. 2458 ед. по сравнению с 964 в 1985 г. По данным Росстата, на 1 января 2012 г. в России действует 2578 музеев, из них 13% составляют художественные музеи, 51% — краеведческие<sup>1</sup>. Противоположная ситуация имеет место с динамикой числа библиотек. Их количество сократилось за рассматриваемый период в 1,2 раза и составило в 2008 г. 51,2 тыс. по сравнению с 62,7 тыс. в 1985 г.

Таблица 4

**Количество организаций культуры в России**

Организации культуры	Количество организаций культуры, ед.									
	1985	1990	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2008
Театры	340	382	460	470	489	506	523	539	541	556
Музеи	964	1315	1547	1725	1814	1871	1942	1979	1998	2458
Библиотеки (сотни)	627	626	548	544	535	529	522	514	508	512

Источник: Госкомстат России. Российский статистический ежегодник. 1987–2009 гг.

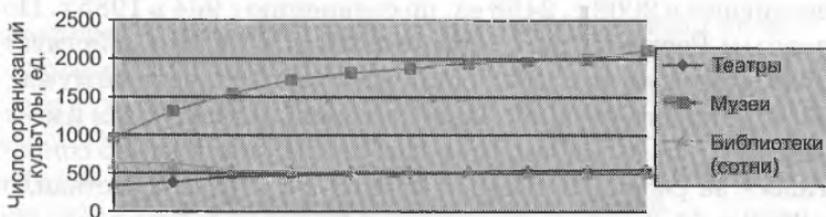
Однако анализ объемов услуг, предлагаемых организациями культуры, дает совершенно другие результаты. Так, несмотря на постоянный рост числа театров и музеев с 1985 г. по 2008 г. общее количество спектаклей сократилось с 146 тыс. в 1988 г. до 122 тыс. в 2008 г., т. е. в 1,2 раза; число ежегодных выставок в музеях уменьшилось с 25,7 тыс. в 1988 г. до 24,1 тыс. в 2008 г., т. е. в 1,1 раза<sup>2</sup>. Это свидетельствует о том, что в целом объем предложения услуг театров и музеев снизился. Сокращение числа библиотек сопровождалось также снижением количества поступающей литературы с 781 млн ед. в 1988 г. до 524 млн ед. в 2001 г., т. е. в 1,5 раза<sup>3</sup>.

На основе приведенных данных можно говорить об общей тенденции сокращения объема предложения услуг организаций культуры на российском рынке в среднем в 1,2 раза.

<sup>1</sup> Росстат, 2012. — С. 68.

<sup>2</sup> Госкомстат России. Российский статистический ежегодник. 1990–2008 гг.

<sup>3</sup> Там же.



Источник: Госкомстат России. Российский статистический ежегодник. 1987–2009 гг.

Рис. 3  
Динамика числа организаций культуры в России

Однако в ведущих мировых странах объем предложения услуг организаций культуры резко возрос за период 1985–2008 гг. Это отразилось прежде всего на увеличении числа организаций культуры и исполнительских коллективов. По данным ООН, в западных странах общее количество музеев, театров, библиотек в 2008 г. возросло в 2,4 раза по сравнению с 1985 г.<sup>1</sup> К примеру, в США к 2001 г. количество оперных компаний и симфонических оркестров, по сравнению с 1985 г., увеличилось более чем в два раза, оперных трупп — более чем в шесть раз, театров современного балета — более чем в три раза<sup>2</sup>. Кроме того, рост объема предложения услуг организаций культуры привел к увеличению уровня занятости в сфере культуры. В 1985–2007 гг. рост занятости в данной сфере значительно превышал средний показатель по всему хозяйству в США — на 34 %, во Франции — на 25 %, Швеции — на 19 %, Канаде — на 4 %<sup>3</sup>. По словам социолога университета штата Мэриленд Д. Б. Робинсона, «количество художников, писателей и артистов балета увеличилось за последние десять лет на 80 % — что в три раза быстрее темпов роста занятых в других областях»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Рассчитано по: National Accounts Statistics. Main Aggregates and Detailed Tables. — Part 1, II. — N. Y., 2008.

<sup>2</sup> Statistical Abstract of the United States. — N. Y., 1985. — PP. 234; 2008. — P. 246.

<sup>3</sup> National Accounts 1980–2008. Detailed Tables, OECD. — Paris, 2009. — vol. II. — PP. 30, 59, 243, 496; Monthly Labour Review. — 2009. — PP. 56, 57.

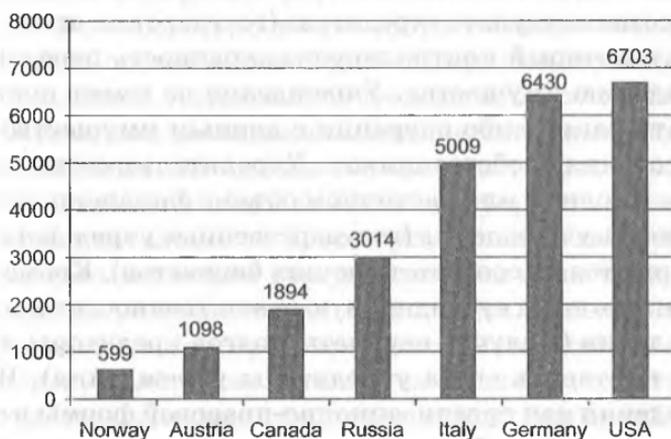
<sup>4</sup> Ten New Directions for the 1990's / Ed. by J. Naisbitt & P. Aburdene. — N. Y.: William Morrow and Co, 2001. — P. 88.

Результаты исследования количества музеев и театров в России и ряде западных стран показали, что Россия занимает промежуточное положение среди зарубежных стран по объему предложения услуг музеев и театров, имея на своей территории 2458 музеев и 556 театров (табл. 5 и рис. 4). Лидерами выступают такие страны, как Германия, США и Италия.

*Таблица 5*

**Количество музеев и театров за рубежом и в России**

<i>Страны</i>	<i>Музеи (ед.)</i>	<i>Театры (ед.)</i>	<i>Общее количество музеев и театров (ед.)</i>
Россия	2458	556	3014
США	4576	2127	6703
Норвегия	475	124	599
Австрия	712	386	1098
Канада	1352	542	1894
Германия	4682	1748	6430
Италия	3442	1567	5009



Источник: «Россия и страны мира. Статистический сборник», 2002. — С. 92–93; 2009. — С. 102. Museum Strategy and Marketing / Ed. by N. Kotler and P. Kotler. — San Francisco, 2002. — PP. 57, 78.

**Рис. 4**  
*Количество музеев и театров за рубежом и в России*

Однако, сравнивая относительные показатели, например, количество музеев, театров на одного человека, на единицу территории, Россия выделяется самым низким уровнем предложения услуг музеев и театров.

В целом анализ статистических данных показывает, что в России в постперестроечный период направления развития рынка культурных услуг не соответствуют мировым тенденциям. В России за период 1985–2008 гг. отмечалось значительное сокращение объемов спроса и предложения услуг организаций культуры. В то же время за рубежом наблюдалось увеличение объемов спроса и предложения услуг сферы культуры.

## 1.2. ВИДЫ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

Значительную часть организаций в сфере культуры составляют учреждения культуры. Большинство музеев, театров, библиотек функционирует в форме государственных учреждений. 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 финансируются из соответствующих бюджетов). Кроме того, учредитель несет субсидиарную ответственность по долгам учреждения (в случае неуплаты долгов кредиторы имеют право выставить счета учредителю учреждения). Выбор учреждения как организационно-правовой формы в сфере культуры целесообразен при передаче некоммерческой организации имущества, имеющего социально-культурную ценность, требующего постоянного контроля за его сохранностью и регулярного финансирования для содержания его в определенных условиях.

Вопросы сочетания разных форм собственности в рамках учреждения культуры приобрели в настоящее время особую актуальность в связи с принятием Федерального закона «Об автономных учреждениях».

Согласно ст. 2 Закона *автономным учреждением* признается некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах.

Деятельность автономного учреждения основывается на сочетании различных форм собственности в рамках одной организации.

С одной стороны, автономное учреждение наделяется *имуществом, закрепленным за ним на праве оперативного управления* в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации. Собственником имущества автономного учреждения является соответственно Российская Федерация, субъект Российской Федерации, муниципальное образование. Автономное учреждение без согласия учредителя не вправе распоряжаться недвижимым имуществом и особо ценным движимым имуществом (имуществом, без которого осуществление автономным учреждением своей уставной деятельности будет существенно затруднено), закрепленными за ним учредителем или приобретенными автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества. К такому имуществу, например, относятся объекты культурного наследия (памятники истории и культуры) народов Российской Федерации, культурные ценности, природные ресурсы (за исключением земельных участков).

С другой стороны, автономное учреждение вправе приобретать движимое и недвижимое имущество за счет внебюджетных средств и распоряжаться им самостоятельно

без согласия учредителя. Иными словами, если автономное учреждение культуры приобрело помещение на собственные средства, то оно вправе продать это помещение, сдать в аренду, использовать в качестве залога. Однако совершение крупных сделок с имуществом автономного учреждения требует предварительного согласия наблюдательного совета учреждения, органа, осуществляющего внешний контроль за деятельностью учреждения.

Для того чтобы автономное учреждение имело возможность управлять собственным имуществом, Закон предоставил права учреждению открывать расчетные и иные счета в кредитных организациях, включая валютные счета. В отличие от бюджетных и казенных учреждений автономные учреждения не обязаны осуществлять все операции с безналичными денежными средствами через лицевые счета, открытые в федеральном казначействе, что будет способствовать значительному повышению мобильности финансовых потоков и тем самым позволит более оперативно решать неотложные финансовые вопросы (см. таблицу 1.2.1).

Кроме того, в отличие от бюджетных и казенных автономные учреждения вправе получать кредиты и займы у кредитных организаций и иных частных лиц, что является немаловажной предпосылкой к развитию взаимовыгодного сотрудничества с коммерческими структурами и частными лицами. Вместе с тем автономное учреждение, с согласия своего учредителя, вправе вносить денежные средства и иное имущество в уставный (складочный) капитал других юридических лиц. Это позволит учреждению выступать в качестве учредителя коммерческих и некоммерческих организаций.

Сочетание разных форм собственности в рамках автономного учреждения определяет различные источники финансирования деятельности.

Взамен существующего для бюджетных организаций бюджетно-сметного порядка финансирования для автономных учреждений установлен особый порядок: учредитель дает автономному учреждению задание на оказание социально значимых услуг (выставочную деятельность, прокат спектаклей, новые театральные постановки и др.), которое

обязательно для выполнения. Выполнение такого задания финансируется за счет бюджета в форме субсидий. Первым шагом в этом направлении стало принятие Правительством Российской Федерации постановления от 18 марта 2008 г. № 182 «Об условиях и порядке формирования задания учредителя в отношении автономного учреждения, созданного на базе имущества, находящегося в федеральной собственности, и порядке финансового обеспечения выполнения задания».

Согласно Бюджетному кодексу РФ «государственное (муниципальное) задание — это документ, устанавливающий требования к составу, качеству, объему (содержанию), условиям, порядку и результатам оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ)»<sup>1</sup>.

Государственное (муниципальное) задание должно содержать:

- ☐ Показатели, характеризующие состав, качество и (или) объем оказываемых услуг (выполнения работ);
- ☐ Порядок контроля за исполнением задания, в том числе условия и порядок его досрочного прекращения;
- ☐ Требования к отчетности об исполнении задания.
- ☐ Задание на оказание услуг также должно содержать:
- ☐ Определение категорий физических и (или) юридических лиц, являющихся потребителями соответствующих услуг;
- ☐ Порядок оказания соответствующих услуг;
- ☐ Предельные цены (тарифы) на оплату соответствующих услуг в случаях, если законодательством РФ предусмотрено их оказание на платной основе, либо порядок установления указанных цен (тарифов) (см. приложение 13)<sup>2</sup>.

Собственные доходы автономного учреждения остаются в его самостоятельном распоряжении, используются им для достижения целей, ради которых оно создано, и не относятся к доходам бюджета. Заработанные автономным учреждением денежные средства и приобретенное за счет

---

<sup>1</sup> Бюджетный кодекс РФ, ст. 6.

<sup>2</sup> См. Бюджетный кодекс РФ, ст. 69.2.

Таблица 6

Критерии сравнения	Автономное учреждение	Бюджетное учреждение (с расширенным объемом прав)	Казенное учреждение
Финансовое обеспечение	В виде субсидий в соответствии с заданием учредителя и на содержание имущества	Субсидии: — в соответствии с заданием учредителя; — на содержание имущества; — на иные цели Средства бюджета: — на исполнение публичных денежных обязательств перед физическими лицами; — на осуществление мероприятий в соответствии с нормативно-правовыми актами	На основе бюджетной сметы
Распоряжение имуществом	Всем имуществом, кроме: а) особо ценного движимого имущества, закрепленного собственником; б) недвижимого имущества, закрепленного собственником	Всем имуществом, кроме: а) особо ценного движимого имущества, закрепленного собственником; б) любого недвижимого имущества (только с согласия учредителя)	Не вправе распоряжаться любым имуществом
Особо ценное движимое имущество	Перечень определяется учредителем	Перечень определяется учредителем	Не выделяется
Право на совершение крупных сделок	С предварительного согласия наблюдательного совета	С предварительного согласия учредителя	Отсутствует
Приносящая доход деятельность	Доходы поступают в самостоятельное распоряжение	Доходы поступают в самостоятельное распоряжение	Полученные доходы зачисляются в бюджет

<i>Критерии сравнения</i>	<i>Автономное учреждение</i>	<i>Бюджетное учреждение (с расширенным объемом прав)</i>	<i>Казенное учреждение</i>
<i>Ответственность учреждения по своим обязательствам</i>	Отвечает всем имуществом, кроме: а) особо ценного движимого имущества, закрепленного собственником; б) недвижимого имущества, закрепленного собственником.	Отвечает всем имуществом, кроме: а) особо ценного движимого имущества, закрепленного собственником; б) любого недвижимого имущества	В пределах доведенных лимитов бюджетных обязательств
<i>Ответственность собственника</i>	Не несет ответственности по обязательствам учреждения	Не несет ответственности по обязательствам учреждения	Субсидиарная ответственность при недостаточности у учреждения денежных средств
<i>Открытие счетов</i>	Счета в кредитных организациях	Только в органах Федерального казначейства (финансовых органах)	Только в органах Федерального казначейства (финансовых органах)
<i>Распространение действия Закона № 94-ФЗ</i>	Не распространяется	Распространяется в полном объеме	Распространяется в полном объеме
<i>Учет</i>	Коммерческий план счетов	Коммерческий план счетов с ведением аналитического учета по укрупненным кодам КОСГУ, а в части средств бюджета — по бюджетному плану счетов	Бюджетный план счетов
<i>Отчетность</i>	Государственные (муниципальные) учреждения обязаны обеспечивать публичность и открытость отчетов о своей деятельности (единый сайт в сети Интернет)		

них имущество (здания, оборудование и др.) не могут быть переданы другим государственным (муниципальным) организациям.

Однако наряду с большей финансовой самостоятельностью автономное учреждение наделяется большей ответственностью по своим обязательствам. Автономное учреждение отвечает по своим обязательствам закрепленным за ним имуществом, за исключением недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за ним учредителем или приобретенных автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества. Таким образом, учредитель автономного учреждения не несет ответственность по его обязательствам.

Кроме того, автономное учреждение должно обеспечить открытость и доступность информации о своей деятельности, финансовых результатах, а также создать *контрольно-надзорный орган* — *наблюдательный совет* из представителей исполнительных органов государственной власти, органов местного самоуправления, учредителя и трудового коллектива автономного учреждения.

Наблюдательный совет утверждает проекты отчетов о деятельности автономного учреждения и об использовании его имущества, об исполнении плана его финансово-хозяйственной деятельности, годовую бухгалтерскую отчетность, предложения руководителя автономного учреждения о совершении крупных сделок, решает вопросы проведения аудита годовой бухгалтерской отчетности и утверждения аудиторской организации. Эти решения наблюдательного совета обязательны для автономного учреждения.

Наблюдательный совет принимает и другие решения, уже рекомендательного характера, которые являются авторитетным мнением независимого органа и по смыслу закона должны учитываться при принятии окончательного решения.

Таким образом, создание нового типа автономного учреждения ставит своей задачей сочетание различных форм собственности в рамках одной организации и как следствие привлечение различных источников финансирования.

Несомненно, что многие бюджетные учреждения культуры с опаской и недоверием относятся к новому закону, боясь потерять гарантированное бюджетно-сметное финансирование в обмен на минимальное государственное финансирование под выполнение задания учредителя.

Однако Правительство РФ предусмотрело финансовую поддержку автономных учреждений на начальном этапе деятельности. Согласно постановлению Правительства РФ от 18 марта 2008 г. № 182 федеральному автономному учреждению, созданному путем изменения типа существующего федерального государственного учреждения, предоставляется в течение трех лет с даты создания автономного учреждения субсидия за счет средств федерального бюджета с целью выравнивания финансового обеспечения выполнения задания, сформированного учредителем в отношении этого федерального автономного учреждения. Размер субсидии определяется как разность между размером бюджетных ассигнований, предоставленных федеральному бюджетному учреждению на текущий год и плановый период, и размером субсидии на возмещение нормативных затрат на оказание федеральным автономным учреждением услуг физическим и (или) юридическим лицам и на содержание соответствующего недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества.

Сочетание разных форм собственности и большая имущественная и финансовая самостоятельность автономного учреждения создают предпосылки для развития им различных направлений деятельности в соответствии с уставом, расширении партнерских связей как на российском, так и иностранных рынках.

В Санкт-Петербурге в 2010 г. в форму автономного учреждения перешли театр Музыкальной комедии и Мюзик-холл (см. приложение 14, 15).

Глава Комитета по культуре Санкт-Петербурга Антон Губанков отмечал: «Переход на новую организационно-правовую форму не означает снятия нагрузки с городского бюджета. Автономное учреждение сейчас воспринимается как более прогрессивное направление бюджетирования, которое позволит вести более свободную хозяйственную

деятельность и даже брать кредиты. От потенциала состоятельности учреждения будет зависеть его возможность получать определенный уровень прибыли. Если говорить о театрах, то мне кажется, что доброй половине их вполне подходит форма автономного учреждения. А если говорить о музеях, то здесь вопрос сложный: есть учреждения состоятельные — например, Исаакиевский собор или Музей истории города, которые могут самостоятельно зарабатывать. А есть маленькие, бедные музеи, которым такая организационно-правовая форма вряд ли подойдет»<sup>1</sup>.

В рамках задач по развитию социальной сферы культуры Правительство Санкт-Петербурга переходит к новому принципу бюджетирования, который ориентирован на результат. Начиная с 2011 года выделение финансовых средств основывается на объеме государственного задания к учреждению культуры. Ориентация на программно-целевой характер деятельности учреждения означает повышение роли стратегического планирования в культуре.

Кроме того, Правительством Санкт-Петербурга вводится понятие *эффективности деятельности учреждения культуры*. Под эффективностью понимаются показатели, которые позволяют спрогнозировать ожидаемые и оценить достигнутые результаты работы учреждения культуры. «Рост экономических показателей не является самоцелью для учреждений культуры. Существенная часть возложенных на них функций должна быть обеспечена стабильным бюджетным финансированием. Однако степень необходимой бюджетной поддержки может быть различна у разных типов учреждений. Многие из них в состоянии привлекать и зарабатывать значительные средства для своего развития. Эту работу необходимо совершенствовать и расширять»<sup>2</sup>.

Таким образом, сочетание различных форм собственности является актуальным на сегодняшний день для

---

<sup>1</sup> Медведева А. «Антон Губанков: Каталной Горки на Дворцовой не будет» // Фонтанка.Ру, 04.12.2009.

<sup>2</sup> Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 4 апреля 2006 г. № 350 «О концепции развития сферы культуры Санкт-Петербурга на 2006–2009 годы».

крупных учреждений культуры, которые активно развивают некоммерческие и предпринимательские направления работы, получают существенные доходы от платных видов деятельности, успешно привлекают финансирование от спонсоров, благотворителей и фондов как в России, так и за рубежом. Такие учреждения культуры, на наш взгляд, могут эффективно функционировать в форме автономного учреждения, получив большую свободу в принятии управленческих решений, а также финансовую и имущественную самостоятельность.

### 1.3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ В ОБЛАСТИ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ

Проблемы экономики и менеджмента организаций культуры долгое время находились вне поля зрения исследователей. Сфера культуры, объединяющая различные формы «иррациональной» творческой деятельности, еще в середине XX в. не рассматривалась в качестве самостоятельного объекта управления.

Однако быстрый рост сферы культуры во многих странах во второй половине XX в., а также попытки государства сократить выделяемые субсидии на финансирование растущих направлений культурной деятельности привлекли внимание исследователей к данной сфере в США, странах Западной Европы и России.

Первые исследования особенностей экономики и менеджмента организаций культуры относятся к 1960-м гг. и связаны с именами американских ученых — У. Баумодем и У. Боуэном, опубликовавших в 1966 г. результаты своих исследований в книге «Исполнительские искусства: экономическая дилемма». Баумоль и Боуэн впервые обратились к экономическому анализу результатов деятельности сферы культуры на примере исполнительских искусств. Ими были исследованы динамика численности организаций культуры в США на протяжении нескольких десятилетий, расходы и доходы организаций культуры, динамика заработной платы сотрудников организаций культуры.

В результате проведенных исследований Баумолем и Боуэном были выявлены следующие особенности экономики и менеджмента организаций культуры.

**Ограничение роста производительности труда.** В качестве особенностей менеджмента организаций культуры ученые<sup>1</sup> 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 мин. квартета Шуберта, равные трем человеко-часам»<sup>2</sup>.

Однако затраты исполнения 45 мин. 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 отношении исполнителей (музыкантов, актеров, певцов) и творческих работников (художники, писатели, композиторы) вопросы измерения и роста производительности их 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, а творческим результатом работы.

В настоящее время ряд российских авторов<sup>3</sup> предлагает использовать для оценки производительности творческого труда «показатель социальной производительности», который рассчитывается как получение социального результата в единицу времени. Тем не менее остается неясным, как авторы предполагают рассчитывать выход социального результата в сфере культуры. Однако не под-

---

<sup>1</sup> Baumol W. and Bowen W. *Performing Arts: The Economic Dilemma*. — N. Y.: The 20<sup>th</sup> Century Fund, 1966.

<sup>2</sup> Ibid. — PP. 162, 164. Позже к таким же выводам пришли американские исследователи Джеймс Хелбрун и Чарльз Грей. *Heilbrun James, Gray Charles M. The Economics of Art and Culture: an American Perspective*. — Cambridge: University Press, 1993.

<sup>3</sup> Андреев И. А. Некоммерческий маркетинг // *Маркетинг в России и за рубежом*. — 2000. — № 4. — С. 12.

лежит сомнению то, что измерение производительности творческого труда в сфере культуры требует применения различных критериев оценки с точки зрения экономической ценности, социальной важности, искусствоведческой значимости и т. д.

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.

В 1990-е гг. П. Друкер поставил проблему измерения и роста производительности творческого (интеллектуального) труда в качестве одной из ведущих проблем менеджмента в XXI в. Данная проблема связана, по его мнению, со сложностью определения производственного задания и оценки качества результатов выполненной работы<sup>1</sup>. Наряду с выполнением обязательных функций специалисты сферы культуры и искусства призваны самостоятельно организовывать свое рабочее время и определять свое производственное задание. Так, научные сотрудники музея должны предоставлять по запросу информацию об экспонатах, участвовать в подготовке выставок. Однако большей частью рабочего времени научные сотрудники музея распоряжаются по своему усмотрению. Повышение производительности работников умственного труда, по мнению Друкера, должно начинаться с определения самим сотрудником сущности производственного задания, конкретных форм его реализации, конечных результатов выполнения производственного задания.

**Особенности стимулирования труда.** Другой проблемой менеджмента, которую выделяют Баумоль и Боуэн, является *проблема материального стимулирования труда* в некоммерческих организациях культуры. Сфера культуры,

---

<sup>1</sup> Друкер П. Задачи менеджмента в XXI в.: Пер. с англ. — М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. — С. 192.

по мнению ученых, выделяется невысоким уровнем заработной платы по сравнению с предпринимательскими структурами. По словам Баумоля, «заработная 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»<sup>1</sup>.

Однако данное утверждение справедливо не для всех направлений деятельности в сфере культуры. Величина оплаты творческого труда может быть намного выше среднего уровня заработной платы в экономике (выступления известных исполнителей, живопись знаменитых художников и т. д.). Низкий уровень заработной платы целиком характерен для вспомогательных видов деятельности в сфере культуры.

Кроме того, в организациях культуры отсутствует ясная карьерная перспектива, сравнимая с той, которая имеет место в предпринимательских структурах. Это, в свою очередь, инициирует кадровые проблемы организаций культуры, проявляющиеся в трудностях найма квалифицированного персонала. Своеобразной компенсацией низкого уровня заработной платы и карьерного роста в сфере культуры 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 высоким уровнем нематериального дохода.

Как следствие, специалистов, занятых в сфере культуры, необходимо мотивировать делегированием ответственности за собственные конечные результаты деятельности, возможностями постоянного повышения квалификации, разработки и внедрения инноваций, отношением

---

<sup>1</sup> Baumol W. and Bowen W. Performing Arts — The Economic Dilemma. — N.Y.: The 20<sup>th</sup> Century Fund, 1966. — P. 169.

к сотрудникам не как к «издержкам», а как к «капиталу» организации. На это также указывает П. Друкер в рамках концепции повышения производительности умственного труда<sup>1</sup>.

**Специфика финансового менеджмента.** В связи с тем, что организации культуры в большинстве случаев имеют высокую долю постоянных расходов в своем бюджете, ограничены в возможностях экономии на затратах (в силу ограничения роста производительности творческого труда) и сталкиваются с объективным ростом издержек (вследствие роста заработной платы, приобретения новых технологий и др.), это приводит к опережающему росту расходов организаций культуры над их доходами. Данную закономерность принято называть в экономической литературе «*Болезнью Баумоля*». Как следствие, главным условием функционирования организаций культуры становится наличие постоянной внешней поддержки со стороны общества или государства.

На необходимость государственной поддержки как одну из особенностей экономики и менеджмента организаций культуры указывает также А. Я. Рубинштейн.

Рубинштейн, проведя в 1980-е гг. аналогичный анализ российской сферы культуры, продолжил исследования американских ученых. Он проанализировал эффект Баумоля, рассматривая цены и посещаемость в сфере культуры как функцию индивидуальной полезности культурных услуг. Обобщая утверждение Баумоля и Боуэна о том, что затраты организаций культуры объективно возрастают, а рост их доходов ограничен слабым увеличением цен и посещаемости, Рубинштейн выдвинул следующий тезис: «затраты организаций искусства возрастают быстрее, чем индивидуальная полезность их услуг»<sup>2</sup>.

Однако рост затрат организаций культуры (за счет использования новых технологий, современного оснащения и т. п.) приводит, по мнению Рубинштейна, к повышению

<sup>1</sup> Друкер П. Задачи менеджмента в XXI в.: Пер. с англ. — М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. — С. 191.

<sup>2</sup> Рубинштейн А. Введение в экономику исполнительского искусства. — М., 1990. — С. 175.

общественного интереса к культурным услугам и служит обоснованием дополнительной государственной поддержки<sup>1</sup>.

В трактовке Рубинштейна «Болезнь Баумоля» заключается в том, что затраты организаций культуры «возрастают быстрее индивидуальной полезности, но медленнее суммы индивидуальной и социальной полезности культурных услуг»<sup>2</sup>. Данное утверждение справедливо не только для рыночной, но и для плановой экономики. По мнению Рубинштейна, в СССР имела место специфическая форма «Болезни Баумоля», которая была связана с дефицитом товаров и услуг, необходимых для деятельности организаций культуры<sup>3</sup>.

Помимо специфических особенностей экономики и менеджмента, некоммерческие организации культуры обладают общими особенностями, характерными для всех некоммерческих организаций.

Среди теоретических концепций, посвященных особенностям менеджмента некоммерческих организаций и применимых к сфере культуры, можно выделить *теорию «производства общественных благ»* (*public goods production theory*), *«невыполненного контракта»* (*the contract failure theory*) и *«контроля стейкхолдеров»*<sup>4</sup> (*the stakeholder control theory*)<sup>5</sup>.

**Теория «производства общественных благ».** Согласно теории «производства общественных благ» американских экономистов Д. Шифа и Б. Вайсброта [Schiff J. &

---

<sup>1</sup> Рубинштейн А. Введение в экономику исполнительского искусства. М., 1990. — С. 175.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Рубинштейн А., Баумоль У., Баумоль Х. Об экономике исполнительского искусства в СССР и США: сравнительный анализ // Экономика искусства. Опыт зарубежных исследований. Под ред. А. Я. Рубинштейна. — М.: «РИК КУЛЬТУРА», 1991. — С. 78.

<sup>4</sup> Стейкхолдеры — субъекты, оказывающие влияние на деятельность организации (партнеры, спонсоры, благотворители, органы государственной власти и др.).

<sup>5</sup> В данных зарубежных концепциях к некоммерческим относятся негосударственные организации. Несмотря на различия трактовок 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.

## Теории менеджмента некоммерческих организаций

№	Теории менеджмента некоммерческих организаций	Особенности менеджмента некоммерческих организаций
1	Теория производства общественных благ (Б. Вайсброд, Д. Шиф)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Социальный маркетинг</li> <li>• Фандрейзинг</li> <li>• Добровольчество</li> </ul>
2	Теория невыполненного контракта (И. Илман, Г. Хансмани)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограничения на распределение доходов некоммерческой организации</li> <li>• Обязательство направлять свои доходы на развитие основной деятельности</li> <li>• Контроль за распределением доходов некоммерческой организацией со стороны общества</li> </ul>
3	Теория «контроля стейкхолдеров» (А. Бен-Нер, В. Гуи и др.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Контроль со стороны стейкхолдеров за деятельностью некоммерческой организации</li> <li>• Попечительские советы некоммерческих организаций</li> </ul>

Weisbrod B., 1993] специфика менеджмента некоммерческих организаций следует из самих причин их появления — они возникают вследствие неэффективности коммерческих структур в области производства общественных благ. Вайсброд 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 в потреблении общественных благ»<sup>1</sup>. 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, по мнению ученых, препятствуют ведению предпринимательства в области производства общественных благ.

<sup>1</sup> Schiff J. and Weisbrod B. Competition between For-Profit and Nonprofit Organizations in Commercial Markets. In: The Nonprofit Sector in the Mixed Economy / Ed. by A. Ben-Ner and B. Gui: The Univ. of Michigan Press, 1993. — P. 64.

**Социальный маркетинг.** Необходимым условием выпуска общественных благ, согласно Вайсброду, является использование социального (некоммерческого) маркетинга (вида маркетинга, направленного на создание, поддержание или изменение отношений (поведения) в обществе с целью достижения социальных эффектов). Применение некоммерческого маркетинга дает возможность производителям стимулировать потребление общественных благ у различных групп населения.

Для некоммерческих организаций культуры как разновидности некоммерческих организаций справедливы данные особенности менеджмента. В силу наличия информационной асимметрии на рынке культурных услуг успешная деятельность некоммерческих организаций культуры требует применения социального маркетинга. 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»<sup>1</sup>. Социальный маркетинг в сфере культуры, таким образом, нацелен не только на стимулирование потребления, но и на формирование определенного уровня подготовки потребителя. Однако, на наш взгляд, цели социального маркетинга в сфере культуры можно трактовать намного шире. Он направлен не только на подготовку и мотивацию самого покупателя, но и на совершенствование работы самого производителя.

**Фандрейзинг.** Обеспечение доступа к общественным благам группам населения с различным уровнем доходов в большинстве случаев не позволяет производителям устанавливать на общественные блага такие цены, которые бы обеспечивали прибыль. В результате доходы от выпуска общественных благ могут не покрывать всех расходов, связанных с их производством. В таких условиях крайне важным становится применение фандрейзинга<sup>2</sup>, направления

<sup>1</sup> Гасратян К. М. Еще раз о финансировании культуры // Финансы. — 2000. — № 5. — С. 12.

<sup>2</sup> Fundraising — от англ. «рост фондов».

менеджмента по привлечению и аккумулярованию внешних источников финансирования, таких как благотворительные взносы, гранты и пожертвования 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. В данном случае большое значение приобретает добровольчество, система трудовых отношений, построенная на механизме нематериального стимулирования и преследующая социальные, благотворительные и иные общественно-полезные цели. Большую роль добровольчество играет и в сфере культуры.

*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. Хансмани в теории «невыполненного контракта»<sup>1</sup>.

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. Таким образом, со стороны производителя может иметь место нарушение обычных контрактных обязательств, что Хансмани называет «невыполненным контрактом»<sup>2</sup>.

Хансмани полагает, что потребители являются более защищенными, если они работают с некоммерческими организациями. Некоммерческие структуры законодательно ограничены в возможностях внутреннего распределения

---

<sup>1</sup> *Ellman I.* Another Theory of Nonprofit Organisations (Corporations) // Michigan law review. — 1992. — N5; *Hansmann H.* Economic Theories of Nonprofit Organisation // The Nonprofit Sector. A Research Handbook / Ed. by Powell W.W. — New Haven, 1987.

<sup>2</sup> *Hansmann H.* Economic Theories of Nonprofit Organisation // The Nonprofit Sector. A Research Handbook / Ed. by Powell W.W. — New Haven, 1987. — P. 35.

доходов между работниками и должны направлять полученные средства на развитие основной деятельности организации, что контролируется со стороны общества. Хансманн подчеркивает, что «преимуществом некоммерческого производителя 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 производство услуг»<sup>1</sup>.

Это обязательство реализуется на практике через законодательное ограничение на распределение доходов некоммерческих организаций от их основной и предпринимательской деятельности 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. Вместе с тем в российской сфере культуры законодательное ограничение на распределение прибыли дополняется в большинстве случаев государственным контролем. 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

---

<sup>1</sup> *Hansmann H.* The Role of Nonprofit Enterprise // The Yale law journal. — 1990. — N 89. In: Management of Non-profit Organizations / Ed. By Sharon M. Oster. Dartmouth, 1994. — P. 20.

бюджета, и распределение учреждениями культуры полученных доходов должно согласовываться с органами государственной власти.

**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<sup>1</sup>.

Данный контроль, по их мнению, «содействует доверию организации, определяет социальную значимость ее работы и необходимость ее финансирования»<sup>2</sup>. Социальная значимость, или социальный эффект, отражает результат деятельности некоммерческой организации, не связанный с получением материальных выгод, а направленный на рост благосостояния общества.

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

---

<sup>1</sup> *Fama E. and Jensen M. Separation of Ownership and Control // Journal of Law and Economics. — 1993. — N 26; Ben-Ner A. & Gui B. The Economic Rationale for the «Third Sector» // The Nonprofit Sector in the Mixed Economy. — The Univ. of Michigan Press, 1993.*

<sup>2</sup> *Ben-Ner A. & Gui B. The Economic Rationale for the «Third Sector» // The Nonprofit Sector in the Mixed Economy. — The Univ. of Michigan Press, 1993. — P. 67.*

## РЕСУРСЫ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

Ведение деятельности любой организацией требует наличия определенных ресурсов. Требования к ресурсам определяются целями и задачами деятельности фирмы, отраслевой принадлежностью, особенностями рынка и др. Среди многообразия ресурсов учреждений культуры можно выделить две основные группы — это имущественные и кадровые ресурсы.

*К имущественным ресурсам относятся здания, сооружения, оборудование, сырье, материалы, транспортные средства, а также финансовые активы (ценные бумаги, банковские депозиты, свободные денежные средства) и нематериальные активы (патенты, лицензии, права и др.).*

*Кадровые ресурсы объединяют штатных и нештатных сотрудников фирмы, которые на платной и бесплатной основе выполняют свои трудовые обязанности. К кадровым ресурсам организации могут относиться такие категории, как стажеры, практиканты, добровольцы, работающие на безвозмездной основе.*

### 2.1. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Учреждения культуры могут иметь различные источники финансирования, особенно это актуально для автономных учреждений культуры, которые могут привлекать источники

финансирования со стороны государства, бизнеса и населения и развивать платные формы деятельности.

Источники финансирования учреждений культуры можно разделить на три группы:

- ▣ привлеченные,
- ▣ государственные,
- ▣ собственные средства.



Рис. 5

*Источники финансирования учреждений культуры*

К привлеченному финансированию относятся благотворительные, спонсорские средства, гранты фондов, членские взносы и др. Государственное финансирование объединяет прямые и косвенные субсидии государства. Собственные средства включают доходы от основной и коммерческой деятельности.

Наличие различных источников финансирования в структуре доходов учреждений культуры определяется национальными особенностями культурной политики. В России, Франции, Германии традиционно доминируют государственные источники финансирования, тогда как в США — привлеченные и собственные источники финансирования.

### 2.1.1.

#### ПРИВЛЕЧЕННЫЕ ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

*Благотворительность и спонсорство.* Если сущность благотворительности достаточно полно раскрывается в ст. 1 Закона РФ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» от 11.08.1995 г. № 135-ФЗ как «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», то понятие спонсорства очень узко определено ст. 19 Закона РФ «О рекламе» от 18.07.1995 г. № 108-ФЗ как «осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах».

Однако спонсор может требовать в качестве ответной услуги не только рекламу, но и другие прямые и косвенные выгоды, например, организацию выставок, пресс-конференций с его участием, что ведет к продвижению в обществе имиджа фирмы.

Итак, *спонсорство* — вид экономической сделки, в процессе которой происходит обмен денежных средств, товаров, услуг, работ на возможности размещения рекламы, проведения PR-мероприятий, стимулирования сбыта и др. Спонсорство характеризуется исключительно коммерческими интересами.

*Благотворительность* — добровольная бескорыстная (безвозмездная или на льготных условиях) в различных формах поддержка физических и юридических лиц в общепользовательных целях.

*Патронаж* в российском законодательстве определен в отношении только дееспособных граждан. Под ним согласно ст. 41 ГК РФ понимается регулярное (постоянное) оказание помощи в осуществлении прав, их защите и исполнении обязанностей совершеннолетнему дееспособному гражданину, нуждающемуся в такой помощи по состоянию своего здоровья. Однако патронаж может быть трактован намного шире как в отношении физических, так и юридических лиц. Особую актуальность патронаж приобретает для некоммерческих видов деятельности в сфере культуры.

Патронаж — это оказание долгосрочной материальной и организационной поддержки некоммерческой деятельности в ответ на получение определенных прав на участие в управлении. Патрон может быть наделен правом участия

в разработке стратегии развития, текущем планировании некоммерческой деятельности и т. д.

Патронаж необходимо отличать от меценатства, которое носит просветительский характер и в основном распространяется на сферу культуры.

*Меценатство* — организация и поддержка общественно-значимых мероприятий в просветительских целях (преимущественно в сфере культуры и искусства).

*Пожертвование.* Пожертвованием согласно ст. 582 части второй Гражданского кодекса РФ признается дарение вещи или права в общеполезных целях (т. е. нельзя пожертвовать работы или услуги, их можно предоставить в качестве благотворительного взноса).

Пожертвования выделяются ограниченным кругом благополучателей в отличие от благотворительных средств. Пожертвования могут делаться гражданам; лечебным, воспитательным, благотворительным, научным и учебным учреждениям, учреждениям социальной защиты, фондам, музеям и другим учреждениям культуры, общественным и религиозным организациям. Для этих лиц жертвования не облагаются налогом на прибыль. Во всех остальных случаях (в частности, для таких организационно-правовых форм некоммерческих организаций, как некоммерческие партнерства, автономные некоммерческие организации, ассоциации и союзы и др.) жертвования расцениваются как обычное дарение и облагаются налогом на прибыль в составе внереализационных доходов.

*Членство (membership)* — регулярное отчисление в некоммерческую организацию установленных средств с целью получения стандартного пакета некоммерческих услуг.

Закон РФ «Об общественных объединениях» от 19.05.95 № 82-ФЗ в ст. 6 в качестве членом рассматривает физических и юридических лиц, «чья заинтересованность в совместном решении задач объединения в соответствии с нормами его устава оформляется соответствующими индивидуальными заявлениями или документами, позволяющими учитывать количество членов общественного объединения в целях обеспечения их *равноправия*». Однако необходимо отметить взаимовыгодный и дифференцированный характер членства,

связанный с регулярной уплатой различных членских взносов для получения некоммерческих услуг организации и получивший большое распространение на практике.

*Гранты.* Грант — средства целевого финансирования (денежные средства или иное имущество), выделяемые на конкурсной основе и предоставляемые безвозмездно и безвозвратно с последующим отчетом об их целевом использовании.

Согласно ст. 251 Налогового кодекса РФ грантами признаются денежные средства или иное имущество в случае, если их передача (получение) удовлетворяет следующим условиям:

- ▣ гранты предоставляются на безвозмездной и безвозвратной основах физическими лицами, некоммерческими организациями, в том числе иностранными и международными организациями и объединениями по перечню таких организаций, утвержденному Правительством Российской Федерации;
- ▣ гранты предоставляются на осуществление конкретных программ в области образования, искусства, культуры, охраны окружающей среды, на проведение конкретных научных исследований;
- ▣ гранты предоставляются на условиях, определяемых грантодателем, с обязательным предоставлением грантодателю отчета о целевом использовании гранта.

В случае выполнения этих условий гранты не подпадают под обложение налогом на прибыль, т. е. не учитываются при определении налогооблагаемой базы.

Как видно, налоговое законодательство РФ использует ограниченное понятие гранта как целевые средства на отдельные программы только граждан, некоммерческих организаций и определенных Правительством РФ иностранных организаций. Однако, безусловно, определение гранта намного шире. Согласно зарубежной практике грантодателями могут выступать не только граждане и некоммерческие организации, но и, например, органы государственной власти; гранты могут выделяться на программы в иных областях<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Anthony R. The Financial Information That Nonprofit Trustees Need and How They Can Get It // Nonprofit Management and Leadership. — 1991. — N 1. — P. 43.

В результате, в России под налогообложение попадают гранты отечественных и зарубежных некоммерческих организаций, международных правительственных объединений, не вошедших в перечень Правительства РФ, а также гранты, предоставленные для осуществления проектов, например, в области социального обеспечения.

### Привлеченные источники финансирования в США

*Привлеченные средства* являются значительным источником финансирования сферы культуры США. На протяжении последних двадцати лет они составляли около 50 % всех финансовых поступлений данной сферы<sup>1</sup>. В 2007 г. средства от населения и коммерческого сектора в бюджете некоммерческих организаций культуры достигли свыше 70 млрд амер. долл.<sup>2</sup>.



**Рис. 6**

*Привлеченные источники финансирования некоммерческих организаций культуры США*

С 1970 г. до 2007 г. наблюдаются следующие тенденции развития привлеченного финансирования в американской сфере культуры.

*Во-первых*, в 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

<sup>1</sup> Nonprofit Almanac. — 2000–2001. — P. 149–151.

<sup>2</sup> Statistical Abstract of US. — 2001. — P. 387.

2,23 % в 2001 г.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup>

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»<sup>3</sup>. 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 некоммерческие организации культуры приобретают необходимые для выполнения уставной деятельности материальные и денежные ресурсы, возможности использования современных видов связи, оборудования, а также повышения квалификации сотрудников.

<sup>1</sup> Nonprofit Almanac. — 2000–2001. — P. 82.

<sup>2</sup> Ibid. — P. 84.

<sup>3</sup> Ten New Directions for the 1990's / Ed. by J. Naisbitt and P. Aburdene. — N. Y.: William Morrow and Co., 2001. — P. 106.

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 некоммерческой сфере грантов. В 2001 г. гранты только в сферу культуры достигли 10 798 ед. на сумму 792 млн долларов, что в 4,3 раза выше уровня 1980 г.<sup>1</sup>

Благотворительные фонды в большинстве случаев предпочитают заниматься долгосрочными программами развития, 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.

*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. 7)<sup>2</sup>.

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.

<sup>1</sup> Statistical Abstract of US. — 1982–1983. — P. 348; Statistical Abstract of US. — 2001. — P. 389.

<sup>2</sup> The Metropolitan Museum of Art. Annual Report for the Year 2001–2002. — N. Y., 2002. — P. 36.



Источник: The Metropolitan Museum of Art. Annual Report for the Year 2001–2002.

Рис. 7

*Источники финансирования Метрополитен Музея в 2002 г.*

В ответ на членские взносы некоммерческие организации 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 некоммерческих организациях.

Кроме того, привилегированные члены могут принимать непосредственное участие в деятельности некоммерческой организации. 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.

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.

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 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 — *целевые или резервные взносы (endowment)*. В 2002 г. целевые взносы Метрополитен Музея достигли 22 % от суммарных доходов (см. рис. 6).

Целевые взносы представляют особую форму привлечения средств физических и юридических лиц в некоммерческую организацию для реализации заявленной миссии. 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»<sup>1</sup>.

В отличие от других типов взносов целевые взносы размещаются некоммерческой организацией 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. Некоммерческая организация вправе распоряжаться только накопленными процентами.

Контроль за использованием целевых взносов и доходов от них осуществляет совет попечителей некоммерческой организации. Он ежегодно определяет лимит расходов созданного фонда исходя из средней ставки процентов по вкладам и в соответствии с планом работы организации. При этом использование накопленных процентов от резервных взносов может идти на покрытие как капитальных, так и текущих расходов.

---

<sup>1</sup> The Metropolitan Museum of Art. Annual Report for the Year 1999–2000. — N. Y., 2000. — P. 38.

Целевые 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 некоммерческой организации. 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.

В сфере культуры России также произошли существенные изменения в практике привлечения финансирования.

*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 2009 г. были менее 1 % общих доходов музея, тогда как благотворительные и спонсорские средства компаний оценивались в 15 %<sup>1</sup>. Для сравнения приведем данные Метрополитен Музея, где благотворительные перечисления от населения составили в 2002 г. 24 %, а от коммерческих фирм — 21 % суммарных поступлений<sup>2</sup>.

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 недостаточно высоким уровнем доходов населения, не позволяющим ему заниматься благотворительной деятельностью; потерей традиций меценатства, а также с отсутствием эффективных

<sup>1</sup> Данные внутренней отчетности Государственного Эрмитажа.

<sup>2</sup> The Metropolitan Museum of Art. Annual Report for the Year 2001–2002. — N. Y., 2002. — P. 32.

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 учреждений культуры составляют *гранты благотворительных фондов и международных организаций*. Организации культуры в основном получают гранты от американских фондов и организаций, таких как Фонды Форда, Мотта Мьючуал Андестендинг, Мирового Банка 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 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<sup>1</sup>.

Среди российских благотворительных фондов, финансирующих сферу культуры, можно отметить фонд культурных инициатив М. Прохорова, Фонд В. Потанина 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 — 100–150 амер. долл. Так, минимальный членский взнос, дающий право бесплатного посещения музея, приглашения на специальные клубные мероприятия, в Обществе Друзей Метрополитен составляет 25 долл., а в Обществе Друзей Третьяковской галереи — 100 амер. долл. Для юридических лиц минимальный членский взнос, дающий возможность сотрудникам фирмы

---

<sup>1</sup> Коммерсантъ. — 2000, 1 марта. — С. 13.

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 не превышает 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 2009 г. 16 тыс. индивидуальных и 5 тыс. корпоративных членов<sup>1</sup>. Выделенные отличия системы членства в России находят свое отражение в структуре финансирования отечественных учреждений культуры.

В целом согласно структуре доходов российских учреждений 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 2009 г. составили 2 % от общих доходов музея, Русского музея — 1,5 %, Третьяковской галереи — 1 %, МХАТа — 1 %, тогда как в Метрополитен Музее — 14 % (см. рис. 8).

<sup>1</sup> Boston Museum of Fine Arts. Annual Report for the Year 2008–2009. — Boston, 2009. P. 41.



Источник: Данные внутренней отчетности Государственного Эрмитажа.

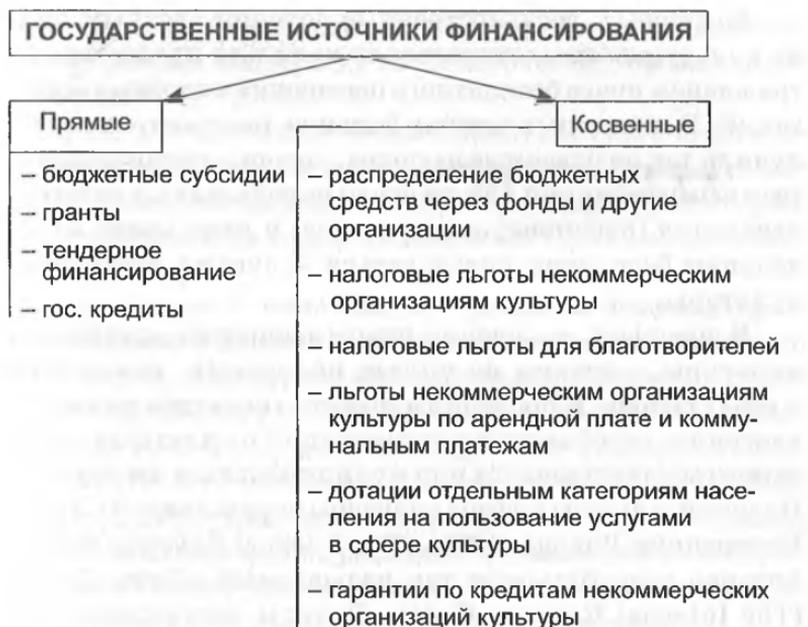
**Рис. 8**  
 Источники финансирования Государственного Эрмитажа в 2009 г. (с учетом филиалов музея)

### 2.1.2. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Вторая группа доходов учреждений культуры объединяет различные виды государственного финансирования. К государственным источникам финансирования относятся регулярные субсидии государства на содержание и развитие учреждений культуры, а также разовое финансирование, связанное с реализацией отдельных проектов, программ и др. Это могут быть государственные гранты, кредиты или тендерное финансирование (см. рис. 9).

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. Так, в сфере культуры США в 2008 г. государственные средства оценивались в 1,4 млрд долларов, что составляет 1,1 % от общих финансовых поступлений организаций культуры<sup>1</sup>. Однако приведенные результаты не учитывают *непрямое государственное финансирование*.

<sup>1</sup> Nonprofit Almanac. — 2007–2008. — P. 134.



**Рис. 9**  
*Государственные источники финансирования организаций культуры США*

*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 некоммерческих 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 (например, от доходов кинотеатров, телевизионных компаний, выручки от предпринимательской деятельности организаций культуры).

Кроме того, косвенное государственное финансирование некоммерческих 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-третьих*, наделение некоммерческих организаций культуры льготами по уплате налоговых, таможенных и иных сборов. К последним может относиться полное или частичное освобождение организаций 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)<sup>1</sup>. Доходы организаций 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<sup>2</sup>.

Кроме того, к косвенному государственному финансированию относятся налоговые льготы на доходы

---

<sup>1</sup> *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. — P. 42.

<sup>2</sup> *Frey B.* Arts & Economics. Analysis & Cultural Policy. — N.Y., 2002. — P. 65.

благотворителей, которые выделяют на безвозмездной основе средства в поддержку некоммерческих 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.

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 организаций 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 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 реализовывать проекты с высокой финансовой отдачей в будущем.

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.

Итак, совместное государственное финансирование сферы культуры призвано не только покрывать расходы организаций, но и повышать их экономическую самостоятельность и устойчивость на рынке.

## СОБСТВЕННЫЕ ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

*Третья группа* источников финансирования учреждений 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 от реализации билетов, проведения экскурсий, лекций, консультаций, семинаров, конференций, работы студий, образовательных курсов, выездных выставок, гастролей и т. д. (см. рис. 2.1.3.1). В целом они играют важную роль в бюджете учреждений культуры. Так, в 2007 г. доходы от основной деятельности американских некоммерческих организаций культуры составили 18 % от общих финансовых поступлений<sup>1</sup>. Для стационарных классических театров доходы от продажи билетов 40 % суммарных доходов, тогда как для музеев эта цифра значительно ниже и составляет около 14 %<sup>2</sup>. Так, доля средств от основной деятельности в бюджете Метрополитен составила в 2002 г. 11 % (см. рис. 10).

Наряду с основной 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 зданий

<sup>1</sup> Nonprofit Almanac. — 2007–2008. — PP. 149–151.

<sup>2</sup> Ibid. — PP. 148–150.

и помещений, доходы от операций с ценными бумагами и участия в деятельности коммерческих предприятий.



**Рис. 10**

*Собственные источники финансирования некоммерческих организаций культуры США*

В развитии предпринимательской деятельности некоммерческих 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*, некоммерческие организации в США предпочитают юридически разграничивать некоммерческую и предпринимательскую деятельность. Это можно объяснить тем, что объемы коммерческих поступлений организаций 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 некоммерческой организации.

*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<sup>1</sup>. К примеру, в Метрополитен прибыль от коммерческой деятельности достигла в 2002 г. 9 % (см. рис. 6).

В России собственные источники финансирования имеют зачастую высокий удельный вес в бюджете учреждений культуры. 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

---

<sup>1</sup> Frey B. Arts & Economics. Analysis & Cultural Policy. — N.Y., 2002, p. 71.

составили в 2009 г. 31 % суммарных доходов, тогда как в Метрополитен те же поступления насчитывали только 20 %. В целом собственная деятельность российских организаций культуры оказывает большее влияние на их структуру доходов, чем у американских коллег.

Учреждения культуры в России, так же как и в США, 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. 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 компании «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 компании стали посреднические услуги по выдаче лицензий Эрмитажа на использование изображений экспонатов и символики музея.

К быстрорастущим доходам отечественных учреждений 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 получает дополнительные доходы 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 четырехдневного 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.

На сегодняшний день структура финансирования учреждений культуры России определяется типом учреждения (казенное, бюджетное с расширенным объемом прав, автономное). Наибольшая диверсификация источников финансирования наблюдается у автономных учреждений культуры. Казенные учреждения рассчитывают полностью на бюджетное финансирование и не заинтересованы в развитии платных форм деятельности и привлеченных источников, в силу того, что любые доходы казенного учреждения считаются собственностью соответствующего бюджета и поступают на бюджетный счет в органы Федерального казначейства.

## 2.2.

### КАДРОВЫЕ РЕСУРСЫ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

Специфика функционирования организаций культуры находит свое отражение в особенностях их кадровых 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 своей книге «Задачи менеджмента в XXI в.» Питер Друкер наравне с другими вопросами ставит проблему управления производительностью работников умственного труда. Характеристика таких людей, данная в этой книге, может быть в полной мере отнесена к работникам творческого труда. Друкер определяет производительность работников умственного труда шестью факторами:

1. «Производительность работника умственного труда требует четкого ответа на вопрос: «В чем заключается производственное задание?»

2. Ответственность за производительность целиком возлагается на самого работника. Работники умственного труда должны сами собой управлять (они, так сказать, сами себе менеджеры). Им необходима независимость.

3. Непрерывная инновационная деятельность должна стать неотъемлемой частью умственной работы и включаться в производственное задание работника умственного труда; он должен отвечать за внедрение нововведений.

4. Работнику умственного труда надо, с одной стороны, постоянно учиться, а с другой — постоянно учить.

5. Производительность работников умственного труда не измеряется количеством или объемом (во всяком случае это далеко не самый главный показатель), зато качеству придается огромное значение.

6. Наконец, для повышения производительности работника умственного труда необходимо смотреть на него не как на «издержки», а скорее как на «капитал». Необходимо, чтобы работники умственного труда хотели работать на данную организацию и предпочитали этот вариант всем прочим возможностям»<sup>1</sup>.

Такую характеристику можно полностью отнести к работникам творческого труда. Так, писатель видит перед

---

<sup>1</sup> Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. — М., 2000. — С. 190–191.

собой определенную задачу, например, написать роман; актер — сыграть определенную роль; художник — написать картину.

В отличие от работников физического труда, где основной вопрос: «Как производственное задание должно быть выполнено?», перед работниками творческого труда ставится вопрос: «В чем заключается само производственное задание?» В процессе работы творца сложно проконтролировать, так как вся ответственность за выполнение работы полностью возлагается на него. Поиск новых способов выражения, самосовершенствование и обучение являются неотъемлемой частью творчества. Качество — это своеобразная оценка конечного продукта творческого труда. Так, качество художественного романа — один из важнейших показателей, влияющий на то, будет ли роман популярен или нет. В результате, творческие способности писателя можно рассматривать как своего рода «капитал», потенциальный источник дохода.

Если физический труд на протяжении всего развития менеджмента рассматривался как затратный, а эволюция его производительности шла по пути сокращения издержек, то творческий труд в рамках сферы культуры можно рассматривать как своеобразный основной капитал. Ни о каком снижении издержек не может идти речи, на что ссылаются американские ученые У. Баумоль и У. Боуэн, приводя следующий аргумент: «Никто еще не нашел возможности сократить затраты на исполнение квартета Шуберта в течение 45 минут, равные трем человека-часам»<sup>1</sup>.

В отличие от работников физического труда, которые зависят от работы, так как не владеют средствами производства, работники творческого труда скорее нужны работе, чем она им. Такие работники являются основным капиталом организации. Именно в Мариинский театр люди пойдут смотреть балет, потому что только там танцуют Д. Вишнева и У. Лопаткина. Когда источником дохода выступает талант каждого отдельного работника, жизненно важными

---

<sup>1</sup> Шекова Е. Л. Особенности менеджмента некоммерческих организаций культуры: российский опыт // Вестник СПбГУ, Сер. 8. — 2003. — Вып. 1. (№ 8). — С. 71.

становятся ответы на следующие вопросы: «Как привлечь и удержать таких работников?», «Как сделать их талант максимально производительным?»

Отдельное внимание необходимо уделить таким понятиям как талант и гениальность. Гениальность — качество, которое определяет время. В истории редко встречаются случаи признания гениальности при жизни. Талант редко выходит за рамки современности, он подразумевает совершенствование в рамках уже сложившейся системы. Гениальность же почти всегда опережает свое время, создает качественно новую систему, не принимается современниками, но по достоинству оценивается последующими поколениями. Гениальность представляет собой мучительный процесс самореализации, очень часто заканчивающийся трагично. По словам художественного руководителя театра им. Комиссаржевской Новикова В. А., гениальность — «это состояние пограничное с острым психозом, когда часто невозможно определить: либо человек сумасшедший, либо гений. Гении создают новое, таланты это новое развивают. Гении не принимают реальность, такое сочетание как «мотивация гениев» звучит нелепо. Наверное, чтобы распознать гения в современности нужно быть самому гением. В повседневной жизни нам приходится иметь дело с талантливыми людьми, а людей, которых мы уже сейчас в состоянии понять и принять, можно и мотивировать»<sup>1</sup>.

Для работников творческого труда основной является потребность в самоактуализации. Согласно А. Маслоу, «креативные потребности людей с ярко выраженным творческим потенциалом выглядят более значимыми, чем любые другие... испытываемая ими потребность в актуализации творческого потенциала не всегда вызвана пресыщением базовых потребностей, очень часто они творят вопреки неудовлетворенности»<sup>2</sup>.

И хотя потребность в самоактуализации является основной, талантливые люди не отрекаются от удовлетворения обычных человеческих потребностей. Как и все люди,

<sup>1</sup> Из материалов интервью Ежовой Я. С. с художественным руководителем театра им. Комиссаржевской (Санкт-Петербург) Новиковым В. А.

<sup>2</sup> Маслоу А. Г. Мотивация и личность. — СПб, 1999. — Гл. 4. — С. 230.

творческие работники хотят быть любимыми и любить, хотят быть в состоянии содержать свою семью и обеспечить будущее своим детям, хотят, чтобы их уважали и признавали, хотят быть уверенными в завтрашнем дне. Потребность в самоактуализации не подменяет другие потребности, а существует параллельно им (рис. 11).

Так, композитор Я. И. Дубравин говорит: «Я не могу не писать. Это такая же потребность, как почистить зубы, позавтракать. Процесс творчества, он непрерывен»<sup>1</sup>. В. А. Новиков, художественный руководитель театра им. Комиссаржевской, замечает: «Процесс творения — это давление изнутри, этому нельзя противиться или как-то воспрепятствовать. Но то, что “художник должен быть голоден”, об этом не может быть и речи! Художник должен быть сыт! Как любой нормальный человек, он должен быть в состоянии своим трудом обеспечить себе достойную жизнь!»<sup>2</sup>

Поскольку потребности творческих людей по сути идентичны общим потребностям всех людей, то для мотивации творцов часто целесообразно использовать уже существующие, ставшие классическими теории мотивации, хотя, безусловно, необходимо учитывать и специфику творческого труда.

Согласно «Теории трех потребностей» Д. Макклелланда работники творческого труда, как и любые другие, имеют приобретенные потребности. Так, некоторые из них наравне с потребностью в самоактуализации будут стремиться удовлетворить потребность в успехе, другие — в причастности, третьи — во власти.

Согласно «Двухфакторной мотивационно-гигиенической концепции мотивации» Ф. Герцберга у работников творческого труда будут вызывать раздражение, неудовлетворенность плохие условия труда, низкая заработная плата, плохие отношения с начальниками, коллегами, а мотивировать их будут такие факторы, как признание их достижений, высокая степень ответственности и т. д.

---

<sup>1</sup> Из материалов интервью Я. С. Ежовой с композитором Я. И. Дубравиным.

<sup>2</sup> Из материалов интервью Я. С. Ежовой с В. А. Новиковым.



**Рис. 11**  
*Иерархия потребностей  
для работников творческого труда*

Согласно «Теории ожиданий» В. Врума работники будут выстраивать свое поведение исходя из того, какие затраты труда им придется приложить для достижения результата, какое вознаграждение они могут получить и насколько это вознаграждение привлекательно для них.

И, наконец, согласно «Теории справедливости» С. Адамса творческие работники будут стремиться получить справедливую оценку своему труду и будут сравнивать свое вознаграждение с вознаграждением других работников в отрасли и своей организации.

Таким образом, различные теории мотивации могут быть в целом применены к специалистам творческих профессий, однако необходимо принимать во внимание особенности мотивации творческого труда.

### **Проблемы мотивации работников творческого труда**

Сферу культуры традиционно отличает низкий уровень оплаты труда, на что указывали еще У. Баумоль и У. Боуэн. Так, одной из целей Союза концертных деятелей Российской Федерации является помощь концертным исполнителям

в решении социальных вопросов. Я. И. Дубравин, секретарь-координатор Союза концертных деятелей РФ, отмечает: «Мы зачастую занимаемся тем, что добиваемся для концертных деятелей повышенной пенсии, решаем квартирные вопросы, боремся за льготы и привилегии и т. д.»<sup>1</sup>.

Современная действительность в России такова, что многие актеры, писатели, музыканты, художники остаются безработными. Это дает театрам, музеям, издательствам право выбора: люди часто согласны работать за небольшую оплату труда. Кроме того, в организациях культуры для работников творческого труда отсутствует как таковая карьерная лестница, которая есть в предпринимательских структурах. Тем не менее компенсацией низкого уровня заработной платы и карьерного роста в ряде случаев можно считать более высокую, чем в других отраслях, степень морального удовлетворения от работы. Баумоль и Боуэн называют это «психологическим доходом»<sup>2</sup>. К психологическому доходу можно отнести престиж в обществе, реализацию собственных идей, свободу творчества и т. д. Сложнее обстоит дело с уже признанными талантами. По словам Новикова В. А., «чтобы привлечь уже состоявшегося актера на работу, нужны или уникальный сценарий, или выдающийся режиссер или большие деньги»<sup>3</sup>.

При работе с творческими людьми необходимо точно определить, в чем заключается их производственное задание. Это позволит им сконцентрироваться на выполнении определенной задачи, не отвлекаясь ни на что лишнее. Лучше всего, если сами работники сформулируют: «В чем заключается их задание?», «Что им нужно для его выполнения?», «Что им мешает при его выполнении?»

Так, заслуженный деятель искусств России композитор Я. И. Дубравин говорит: «Я хочу сочинять музыку, но так, чтобы меня все оставили в покое, я не хочу ни перед кем отчитываться, хочу гибкий график, не хочу, чтобы меня

---

<sup>1</sup> Из материалов интервью Ежовой Я. С. с Дубравиным Я. И.

<sup>2</sup> Шекова Е. Л. Особенности менеджмента некоммерческих организаций культуры: российский опыт // Вестник СПбГУ, Сер. 8. — 2003. — Вып. 1. (№ 8). — С. 72.

<sup>3</sup> Из материалов интервью Ежовой Я. С. с Новиковым В. А.

дергали, спрашивали, как проходит работа. Мой результат — это готовое сочинение»<sup>1</sup>.

После того как сформулировано задание, следует определить границы независимости и степень ответственности. Именно творческому работнику следует принять решение, за что и как он должен отчитываться, каким образом оценивать его труд: в качественных или количественных показателях, показателях затрат времени или средств. Расширение независимости работников творческого труда подразумевает увеличение степени их ответственности.

Поскольку самосовершенствование является необходимым условием творческой деятельности, важно создать работнику условия для саморазвития. В. А. Атлантов, народный артист СССР, солист Большого театра в 1967–1988 гг., говорит, что «за всю свою творческую деятельность был доволен своим выступлением не более тридцати раз. Если бы в этот момент меня записали, я бы не хотел ничего исправить. Моя творческая деятельность — это прежде всего кропотливый, нудный труд, непрерывный процесс самосовершенствования, и все это ради одного раза выступления».<sup>2</sup>

Работа с творческими людьми требует от руководителей знаний психологии. Неосторожная критика, малейшее сомнение в таланте работника может повлечь за собой полный разрыв отношений. «Творческое замечание актер достаточно спокойно выслушает один на один, постарается исправить ошибки. Но не дай бог вам критиковать его в присутствии других актеров. Это будет для него смертельно. Хотя достаточно часто режиссеры используют жесткую публичную критику, чтобы мотивировать актера для достижения лучших результатов. Во всем нужно знать грань и людей, с которыми имеешь дело», — говорит В. А. Новиков, художественный руководитель театра им. Комиссаржевской.

Поскольку основной потребностью работников творческого труда является потребность в самоактуализации, то, как ее следствие, для таких людей очень важным является признание их таланта, достижение которого, к сожалению,

---

<sup>1</sup> Из материалов интервью Ежовой Я. С. с Дубравиным Я. И.

<sup>2</sup> Из материалов интервью Ежовой Я. С. с Атлантовым В. А.

может перерасти в «звездную болезнь». Именно такой конфликт произошел между А. Волочковой и Большим театром.

Важную роль в формировании лояльности, преданности сотрудников играет миссия организации. Под миссией понимается «основная общая цель организации, выражающая причину ее существования. Это то, чем организация полезна окружающему миру, то полезное (продукты, услуги), чем организация обменивается с внешней средой для получения ресурсов, необходимых для собственного выживания»<sup>1</sup>.

Интересен тот факт, что миссия отдельного творческого работника практически совпадает с миссиями большинства некоммерческих организаций культуры. Большинство творческих людей объединяет идея причастности к «миру искусства», который позволяет творить и самосовершенствоваться. В то же время организации культуры призваны нести в этот мир «прекрасное», занимаясь выставочной, просветительской, образовательной деятельностью. Таким образом, миссия организации культуры может выступать сильнейшим инструментом мотивации. К сожалению, на практике этого не происходит. Творческие работники часто не отождествляют себя с организацией, в которой они работают. «Люди должны чувствовать, что это их организация, что они хотят принадлежать ей. Люди должны стучаться в вашу дверь», — говорят Нордстрем и Риддерстрале<sup>2</sup>.

Миссия организации должна быть не мертвым документом или некой формальностью, она должна быть все время на слуху у каждого сотрудника организации. За миссией организации должна стоять определенная система ценностей. По словам Нордстрема и Риддерстрале, «выработав, и затем, сделав достоянием гласности свою систему ценностей, организация некоторым образом автоматизирует подбор персонала, поскольку она начинает притягивать только тех людей, которые разделяют с ней эти ценности»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Овсянко Д. В. Основы менеджмента. — СПб, 2003. — С. 106.

<sup>2</sup> Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге. — 2000. — С. 205.

<sup>3</sup> Там же. — С. 203.

Обращаясь к ценностям сотрудников организаций культуры, автором был проведен опрос специалистов (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. 8).

Таблица 8

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) <sup>1</sup> .

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

<sup>1</sup> Сумма значений больше 100 %, т. к. опрошенные могли присваивать одно и то же место разным ценностям.

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.

### 2.3. ДОВОЛЬНОСТЬ

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%<sup>1</sup>. 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.

---

<sup>1</sup> Leadership Skills. — N.Y., 2001. — P. 3; Statistical Abstract of US. — 2002. — P. 391.

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, участие в добровольческой деятельности, в том числе в сфере культуры.

*Добровольчество* — это также форма благотворительной деятельности, где в качестве благотворительного взноса выступает добровольный безвозмездный труд.

Российские организации культуры начали активно применять труд добровольцев уже 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, Государственный Эрмитаж начал привлекать в музей добровольцев уже с 1996 г. Первыми добровольцами были студенты творческих вузов, искусствоведы и преподаватели, иностранные специалисты. Всех их объединяло желание оказать посильную помощь музею. Работой с волонтерами занимался в то время Клуб Друзей Эрмитажа, который объединял благотворителей, желающих внести денежный благотворительный взнос или нематериальный вклад в виде собственного труда. В основном волонтеры помогали Эрмитажу работать с туристами на территории входной зоны в музей, отвечая на вопросы, объясняя порядок работы музея и расположение экспозиции. Кроме того, волонтеры распространяли информацию о работе Клуба Друзей Эрмитажа и его основных программах, а также агитировали посетителей музея вступить в данный Клуб. Работа волонтеров часто носила временный и нерегулярный характер.

В 2003 году в Государственном Эрмитаже была создана отдельная Служба Волонтеров. Ее создание было приурочено к празднованию 300-летнего юбилея Санкт-Петербурга. Создание отдельной службы (отдела) предполагало вывести работу с волонтерами на новый качественный уровень, что позволило бы оказать существенную помощь отделам Государственного Эрмитажа в период масштабных юбилейных мероприятий. Служба Волонтеров успешно работает и в настоящее время.

На сегодняшний момент численность добровольцев составляет свыше тридцати человек. В основном это люди 16–25 лет, то есть преимущественно школьники и студенты,

причем не только из России, но и других стран, таких как Швейцария, США, Германия, Франция, Испания, Италия. Помимо школьников и студентов в число волонтеров входят также филологи, искусствоведы, журналисты, преподаватели, менеджеры. Сотрудничество с профессионалами позволяет Эрмитажу осуществлять очень интересные программы, такие как проект «Ропша», главной задачей которого является привлечение внимания к проблеме сохранения памятника всемирного наследия — Дворцово-паркового ансамбля в Ропше и содействие в его восстановлении. Данный проект включает в себя следующие направления: изучение истории ансамбля и сбор информации для создания единого архива; разработка проектов, способствующих привлечению внимания различных государственных и коммерческих организаций с целью дальнейшего сотрудничества; проведение конкурсов детских творческих работ и разработка международных образовательных программ; работа над созданием Музея новогодней елки, организация выставок и мероприятий, посвященных Ропше и ее владельцам.

За время существования Службы были созданы схемы сотрудничества волонтеров с отделами музея и определены приоритетные направления работы как в Эрмитаже, так и за его пределами. Являясь неотъемлемой частью внутренней жизни музея, Служба волонтеров предоставляет возможность прохождения практики студентам российских и иностранных вузов.

К направлениям работы волонтеров в Эрмитаже относятся:

1) *Прием посетителей и помощь администраторам рекреационных зон.* Контроль за правом доступа в залы и соблюдением маршрутов. Мониторинг (Служба гостеприимства, Сектор туризма, Сектор социологических исследований, Отдел развития и маркетинговых исследований, Служба безопасности).

2) *Оказание помощи в проведении научно-исследовательских работ:* систематизация и каталогизация объектов хранения, реставрация, археологические раскопки (Отдел археологии Европы и Западной Сибири, Мастерская реставрации мебели, Отдел главного архитектора).

3) *Переводы информационных материалов, помощь в ведении документации и подготовке публикаций.* Секретарская и курьерская работа (Сектор компьютерных технологий, Служба гостеприимства, Отдел археологии Европы и Западной Сибири, Пресс-служба, Отдел развития и маркетинговых исследований).

4) *Разработка и реализация дизайн-проектов.* Представление проектов в области мультимедиа. Помощь в ведении переписки и использовании современных средств коммуникации и информационных технологий (Клуб друзей Эрмитажа, Фондохранилище Государственного Эрмитажа в Старой Деревне, Отдел археологии Европы и Западной Сибири, Научная библиотека).

5) *Участие в международных образовательных программах, семинарах и конференциях и помощь в их организации.* Преподавание иностранных языков и организация языковой практики (Служба гостеприимства, Учебно-методический отдел «Школьный центр», Научная библиотека).

6) *Помощь в транспортировке объектов и проведении выставок, театрализованных и концертных мероприятий* (Сектор туризма, Эрмитажная академия музыки, Эрмитажный театр, Отдел перемещения выставок, Отдел западноевропейского искусства, Научная библиотека, Отдел материально-технического снабжения).

В других регионах России можно также отметить успешные примеры использования добровольчества в учреждениях культуры. Так, при Свердловской государственной академической филармонии с 1999 г. действует *Центр волонтеров*, объединяющий 87 волонтеров<sup>1</sup>. 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.

---

<sup>1</sup> Свердловская государственная академическая филармония. Годовой отчет. 2002 г.

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*.

## ПОЛОЖЕНИЕ О ВОЛОНТЕРСКОЙ СЛУЖБЕ В ТЕАТРЕ

### 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.

### 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.

## 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.

При отборе волонтеров могут использоваться различные методы, такие как собеседование, анкетирование, прохождение испытательного срока. К примеру, в Государственном Эрмитаже всем желающим вступить в Службу Волонтеров предлагается заполнить анкету (см. приложение 2) и ознакомиться с основными требованиями к волонтерам.

### Требования к волонтеру Государственного Эрмитажа

Готовность способствовать развитию музея на добровольной основе.

Готовность участвовать во внутренней жизни музея.

Способность нести ответственность за себя, за посетителей музея и за музей как таковой.

Готовность к быстрой смене условий работы.

Готовность следовать требованиям распределения, в том числе работать под контролем начальства на местах.

Способность работать в коллективе.

Коммуникабельность и обучаемость.

Уважение к представителям других культур и рас.

Базовая образовательная подготовка.

Физическое и эмоциональное здоровье.

Кандидат в волонтеры Эрмитажа обязан подписаться под рядом обязательств.

#### Обязательства волонтеров Государственного Эрмитажа

1. Я знаю и согласен с тем, что волонтерам не выплачивается заработная плата и не возмещаются никакие расходы.

2. Я обязуюсь не использовать работу в Службе Волонтеров ради собственной выгоды или в других целях, таких как коммерческие, политические, религиозные.

3. Я согласен с тем, чтобы мои профессиональные и персональные данные и информация были зарегистрированы и использованы для целей Службы Волонтеров.

4. Я согласен с тем, что мои данные будут сохраняться в базе в течение 7 (семи) лет после окончания моего участия в Службе Волонтеров.

5. Я осведомлен о том, что я могу получить документ, подтверждающий мое участие в программе, на основе предоставленного мной отчета и другой необходимой для данного документа информации.

6. Я ознакомлен с требованиями к волонтеру Государственного Эрмитажа.

После заполнения анкеты и согласия выполнять обязательства волонтеров кандидат проходит собеседование на предмет соответствия требованиям Службы Волонтеров Государственного Эрмитажа. После положительного решения кандидат берется на месячный испытательный срок.

#### Положение о волонтерах в музее

Волонтер (доброволец) — физическое лицо, осуществляющее свою трудовую деятельность на добровольных и безвозмездных началах.

Волонтер музея должен отвечать определенным требованиям, а именно:

- ▣ обладать знаниями этики и этикета;
- ▣ быть коммуникабельным;
- ▣ владеть одним или несколькими иностранными языками (желательно).

При поступлении на работу волонтер проходит собеседование, и при успешном прохождении с ним заключается договор о добровольных работах. В договоре указываются направления деятельности волонтера, сроки и порядок работы.

Волонтеры имеют право выбирать следующие направления деятельности в музее:

- 1) информационное обслуживание посетителей во входной зоне музея;
- 2) привлечение благотворительных средств от посетителей (Клуб друзей музея);
- 3) помощь в подготовке и проведении пресс-конференций и иных мероприятий;
- 4) участие в социологических исследованиях.

Деятельностью волонтеров руководит штатный сотрудник музея. Он знакомит волонтеров с внутримузейными правилами, топографией музея, правилами охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности. Штатный сотрудник согласует месячный график работы волонтеров, оказывает им содействие в их работе, осуществляет контроль за деятельностью волонтеров, рассматривает отзывы, замечания, жалобы и рекомендации волонтеров о работе музея и доводит их до вышестоящего руководства.

Волонтер несет ответственность за своевременное и качественное выполнение добровольных работ, исполнение внутримузейных правил, этичное отношение к посетителям и сотрудникам музея, бережное отношение к имуществу музея. В случае нарушения принятых на себя обязательств музей имеет право отказаться от сотрудничества с волонтером.

На основе оценки результатов деятельности волонтеров штатный сотрудник подает представление о поощрении волонтеров (публичная благодарность, приглашения на мероприятия).

Музей, в свою очередь, создает условия для обеспечения труда волонтеров, оказывает им материально-техническую, информационную и консультационную поддержку в выполнении добровольно взятых на себя обязательств.

В рамках изучения добровольчества 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 1). Результаты исследования показали, что 76,5 % волонтеров — это женщины. В возрастном аспекте самая высокая доля добровольцев — среди 14–25-летних граждан (79 %), тогда как наиболее низкая — среди лиц старше 50 лет (3 %) (рис. 12). Как следствие, большая часть добровольцев имеет только среднее образование (71 %) и располагает годовым доходом менее 1 тыс. долл. (85 %).

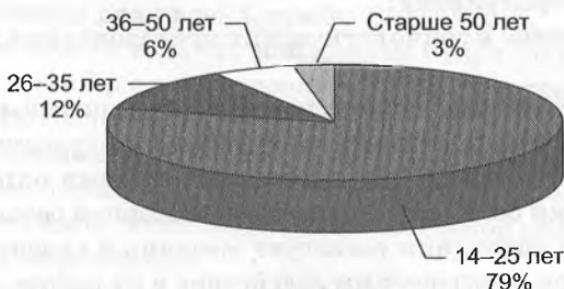


Рис. 12

*Возрастная структура волонтеров в музеях России*

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

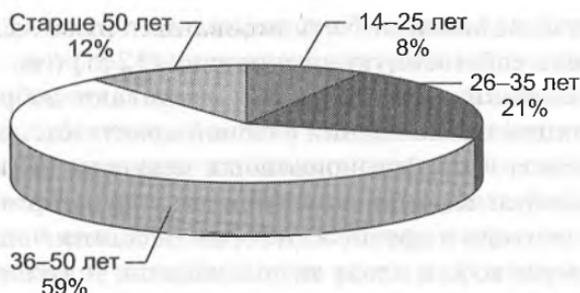
(65 %), а также желание быть социально полезными (16 %), реализовать собственную инициативу (12 %) (см. табл. 9). Так, школьники и студенты рассматривают добровольчество с позиций прохождения учебной практики, получения опыта работы и профессиональных навыков. Пенсионеры и домохозяйки видят в волонтерстве 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, таких как Метрополитен Музей, Музей современного искусства в Нью-Йорке, Музей изящных искусств в Бостоне. 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. 13). 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.



**Рис. 13**

*Возрастная структура волонтеров в музеях США в 2001 г.*

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. 9). Следовательно, добровольчество в сфере культуры США рассматривается прежде всего с точки зрения социальной активности, гражданского общества; индивидуальные интересы при этом ярко не проявляются.

*Таблица 9*

**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%

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 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 отечественной сфере культуры предлагается определить механизмы стимулирования и контроля труда добровольцев. Помимо того, необходимо решение вопроса о возможности компенсации расходов добровольцев любой некоммерческой организацией и о невключении данных выплат в совокупный доход добровольца.

## МАРКЕТИНГ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

### 3.1.

#### ОПРЕДЕЛЕНИЕ МАРКЕТИНГА УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

Проблемы маркетинга в сфере культуры привлекают пристальное внимание российских исследователей начиная уже с 1990-х гг. Первоначальные попытки применения маркетинга в сфере культуры России были обусловлены в основном кризисным состоянием многих государственных учреждений культуры в связи с сокращением их бюджетного финансирования. В этой ситуации маркетинг применялся исключительно для роста доходов учреждений культуры. Однако в настоящее время в условиях устойчивого развития отечественной сферы культуры, появления в стране разных видов учреждений культуры маркетинг стал применяться в этой сфере для решения новых задач.

Маркетингом в сфере культуры могут заниматься не только учреждения культуры, но и другие участники рынка (например, коммерческие организации, выделяющие в своем бюджете средства на благотворительную деятельность; индивидуальные предприниматели, входящие в состав попечительских советов учреждений культуры или занимающиеся меценатством). Причем подобная деятельность коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей не всегда связана с их основными целями работы и ориентирована на рост конкурентных

преимуществ и создание позитивного имиджа, о чем свидетельствуют результаты различных социологических исследований в России<sup>1</sup>. В то же время маркетинг учреждений культуры не всегда сводится к некоммерческому маркетингу и ориентируется на некоммерческие цели, а может направляться на получение прибыли, рост продаж, расширение рынка. Отсюда могут возникать как «социальные», так и «экономические» эффекты деятельности учреждений культуры.

На сегодняшний день большинство учреждений культуры занимается, наряду с основной некоммерческой деятельностью, предпринимательскими направлениями работы. К примеру, библиотека может развивать коммерческую деятельность и формировать за счет подобных доходов до 10 % своего бюджета. Так, Национальная публичная библиотека им. Салтыкова-Щедрина получает коммерческие доходы от оказания информационных, ксерокопировальных, фото- и видеослужб, от долгосрочной и краткосрочной аренды площадей и др. В этом случае концепция и инструментарий классического маркетинга могут вполне применяться для развития предпринимательской деятельности учреждений культуры. Единственным ограничением является направление получаемой прибыли на развитие основной некоммерческой деятельности учреждения культуры.

Если же мы обращаемся к уставной некоммерческой деятельности той же библиотеки, то нельзя распространять концепцию классического маркетинга целиком на деятельность библиотеки (см. рис. 14).

Библиотеки, как и многие другие учреждения культуры, редко проводят маркетинговые исследования рыночного спроса, «сегментируют» рынки для удовлетворения запросов

---

<sup>1</sup> *Вандышев М. Н., Петрова Л. Е.* Экономическая мотивация благотворительной деятельности (на примере предприятий Екатеринбурга) // Благотворительность в России. Исторические и социально-экономические исследования. — СПб.: Лики России, 2003. — С. 503–520; *Корпоративная филантропия: мифы и реальность. Результаты социологического исследования.* — М.: САФ, 2002; *Петрова А. В.* Социально-ролевое партнерство в современной российской благотворительности // Благотворительность в России. Исторические и социально-экономические исследования. — СПб.: Лики России, 2003. — С. 491–502.

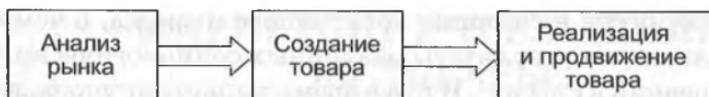


Рис. 14

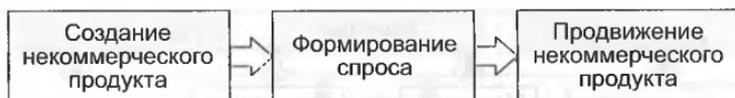
*Классическая концепция маркетинга*

потенциальных потребителей или модифицируют свои услуги для увеличения объемов их сбыта на рынке. Учреждения культуры занимаются своей некоммерческой деятельностью ради ее самой, а не ради взаимовыгодного обмена. Таким образом, крайне спорной представляется точка зрения о том, что в основе концепции маркетинга некоммерческих организаций лежат принципы классического маркетинга (например, «производить только те продукты, которые, безусловно, соответствуют потребностям и пользуются спросом у потребителей»)<sup>1</sup>. Многие общественные блага, производимые учреждениями культуры, не соответствуют потребностям рынка и не пользуются спросом у потребителей, тем не менее их производство является важнейшей социальной задачей (сохранение культурного наследия и др.).

В этом случае учреждения культуры в своей деятельности должны отталкиваться прежде всего от своей миссии, от творческих идей, даже если они в настоящее время не пользуются спросом на рынке. В этом случае роль маркетинга будет заключаться как раз в формировании спроса на некоммерческую деятельность учреждений и дальнейшее продвижение этой деятельности на рынке (см. рис. 15).

Необходимо отметить, что из вышесказанного отнюдь не следует, что в рамках некоммерческой деятельности не происходит добровольного обмена, или товары и услуги предоставляются исключительно на бесплатной основе. Учреждения культуры могут устанавливать различные цены на свои товары и услуги. Та же публичная библиотека, наряду с бесплатным обслуживанием читателей, устанавливает, например, цены на подбор и заказ литературы по

<sup>1</sup> Андреев С. Н. Маркетинговые особенности некоммерческой сферы в России // Некоммерческие организации в России. — 2002. — № 5. — С. 60; Титова Н. Е., Кожяев Ю. П. Маркетинг. — М.: ВЛАДОС, 2003. — С. 245.



**Рис. 15**

*Концепция маркетинга для учреждений культуры*

теме. Однако эти цены вряд ли можно рассматривать как рыночную оценку стоимости данных услуг.

Если рассматривать художника как некоммерческого субъекта, то очевидно, что художник чаще всего пишет картины не для того, чтобы удовлетворить спрос целевой аудитории (хотя художник может работать и на заказ), а для выражения собственных идей, самореализации. При этом общество может принимать или не принимать его произведения в данный момент или принять через некоторое время. В данном случае художник не будет «переписывать» свои произведения, чтобы угодить публике и совершить выгодный обмен. Таким образом, художник может создавать свои произведения, несмотря на то, что они не соответствуют потребностям и не пользуются спросом у потребителей.

Однако если тот же художник ставит своей целью привлечение средств со стороны отдельных лиц, благотворительных фондов на реализацию авторского проекта, то художник должен подстраиваться под интересы и желания финансирующей его стороны, или доноров. Под *донорами* понимаются субъекты, готовые предоставить финансирование, оказать добровольную безвозмездную поддержку в форме товаров, услуг, работ. К ним относятся благотворители, меценаты, попечители, волонтеры (см. рис. 16).

*Благотворители* — это физические и юридические лица, оказывающие *добровольную бескорыстную* поддержку (передачу имущества, в том числе денежных средств, выполнение работ, предоставление услуг) в общепользных целях.

*Меценаты* — это физические и юридические лица, занимающиеся организацией и поддержкой общественно значимых мероприятий в просветительских целях (преимущественно в сфере культуры и искусства).

*Попечители* — физические лица, оказывающие регулярную организационную, а также материальную

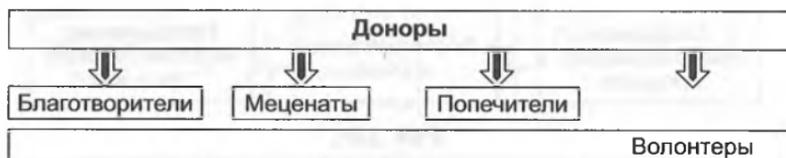


Рис. 16  
Рынок доноров

поддержку на добровольной, безвозмездной и долгосрочной основе в общепользующих целях (в большинстве случаев образуют попечительский совет).

*Волонтеры (добровольцы)* — физические лица, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда.

Однако помимо рынка доноров существует рынок возмездного финансирования учреждений культуры, который представлен спонсорами и инвесторами.

*Спонсоры* — физические и юридические лица, оказывающие различные формы поддержки на условиях распространения рекламы, организации коммерческих выставок, пресс-конференций, реализации продукции, использования помещений спонсируемого и др.

*Инвесторы* — физические и юридические лица, осуществляющие финансовую или иную материальную поддержку на возмездной основе.

Если некоммерческий субъект занимается фандрейзингом (деятельностью, которую можно отнести к разновидности предпринимательства, поскольку она нацелена на систематическое получение доходов и связана с риском), то он не может не учитывать различные интересы рынка доноров и, как следствие, вынужден сегментировать рынок доноров, имеющих разную мотивацию. Как видно из рис. 17 и 18, благотворители, меценаты, попечители, волонтеры, поддерживая учреждения культуры, реализуют наивысшие группы своих потребностей согласно пирамиде Маслоу. Это потребности в самореализации, творчестве.

В свою очередь, спонсоры и инвесторы нацелены на другую группу потребностей и заинтересованы в расширении деловой активности и получении прибыли.



**Рис. 17**

*Мотивация благотворителей, меценатов и попечителей (волонтеров) в поддержке учреждений культуры*



**Рис. 18**

*Мотивация спонсоров и инвесторов в поддержке учреждений культуры*

Таким образом, конечный продукт, реализуемый на рынке доноров, будет отличаться от конечного продукта, выпускаемого некоммерческим субъектом в рамках основной некоммерческой деятельности. Так, художник вероятнее всего будет представлять на рынок доноров модные картины, выполненные на заказ произведения искусства, а не свои авторские разработки.

Если взять в качестве примера музей, то в рамках своей уставной деятельности музей будет заниматься научно-исследовательской, просветительской работой (выставками, экскурсиями, лекциями), консервацией и реставрацией произведений искусства, археологическими разработками (рис. 19). В рамках фандрейзинга музей будет предоставлять принципиально иные услуги — концерты, корпоративные выставки и мероприятия, VIP-приемы, эксклюзивное



**Рис. 19**  
*Различные продукты музея*

экскурсионное обслуживание. Занимаясь предпринимательской деятельностью, музей станет реализовывать сувенирную, печатную продукцию, предлагать услуги фото-, видеосъемки, общественного питания и др.

Очевидно, что для продуктов музея, выпускаемых в рамках некоммерческой деятельности (таких как научно-исследовательская деятельность, археологические работы, консервация и хранение экспонатов), абсурдно применять концепцию и инструменты классического маркетинга. Подтверждением тому могут служить слова директора Государственного Эрмитажа М. Б. Пиотровского: «Музей, подобно храму, должен быть всегда открытым и доступным для посетителей и в то же время выполнять свое высшее предназначение, сохраняя произведения искусства и традиции прошлого»<sup>1</sup>. На вопрос, почему Эрмитаж недостаточно активно использует маркетинговые инструменты в своей просветительской деятельности, обеспечивая бесплатный вход

<sup>1</sup> Государственный Эрмитаж. Отчет о деятельности музея за 1999 г. — СПб.: Славия, 2000. — С. 56.

(зачастую вместе с бесплатным экскурсионным обслуживанием) более чем тридцати процентам посетителей (детям, школьникам, студентам, военнослужащим, пенсионерам, инвалидам, творческим работникам и др.), М. Б. Пиотровский ответил: «Мы считаем неэтичным зарабатывать деньги с посетителей. Это противоречит самому предназначению музея. У музея есть другие возможности найти необходимые средства. Здесь как раз и нужен маркетинг».

Анализ автором организации маркетинга в Государственном Эрмитаже позволил определить направления применения маркетинга в музее и выделить организационную структуру управления маркетингом в Эрмитаже (рис. 20). Данная структура состоит из трех отделов, а именно: отдела развития, службы гостеприимства и пресс-службы, подчиняющихся заместителю директора по развитию и маркетингу.

Служба гостеприимства, объединяющая двадцать семь сотрудников, выполняет функции информационного обслуживания посетителей, организации работы входной зоны музея, в том числе порядок предоставления фото- и видео-услуг, разработку дизайна печатной и сувенирной продукции, оформление на территории музея магазинов, киосков, кафе.



**Рис. 20**  
*Организационная структура маркетинга  
в Государственном Эрмитаже*

Пресс-служба Эрмитажа, насчитывающая четыре человека, по сути выполняет функции PR-службы. Внимание общественности привлекается пресс-службой через средства массовой информации, сотрудничество с другими организациями, а также со спонсорами, благотворителями и органами государственной власти как внутри страны, так и за рубежом.

Таким образом, в Эрмитаже концепция и инструментарий классического маркетинга в основном используется для развития предпринимательской деятельности и фандрейзинга. В рамках основной некоммерческой деятельности маркетинг ограничивается развитием связей с общественностью.

Анализ зарубежного опыта маркетинговой деятельности в музее подтвердил сделанный нами вывод, что маркетинг некоммерческой деятельности музея в основном ограничивается выполнением PR-функций. Например, организационная структура маркетинга в Лувре состоит из четырех отделов, а именно: культурно-просветительского отдела, отдела работы с аудиторией, службы гостеприимства и связей с общественностью<sup>1</sup> (рис. 21). Все четыре отдела по сути выполняют PR-функции. Так, в задачи отдела работы с аудиторией входит организация различных мероприятий (конференций, симпозиумов, фестивалей, коллоквиумов, семинаров и др.), позволяющих привлечь интерес со стороны широкой общественности. Близким по целям работы является культурно-просветительский отдел, функции которого сводятся к популяризации музея. Культурно-просветительский отдел отвечает за подготовку информационных материалов, развитие партнерских отношений с музеями, другими учреждениями культуры и образования как внутри страны, так и за рубежом.

Самым большим отделом в организационной структуре маркетинга является служба гостеприимства, насчитывающая около шестидесяти сотрудников<sup>2</sup>. В системе маркетинга служба гостеприимства играет важную роль, занимаясь

---

<sup>1</sup> Annexes au rapport d'activité du Louvre pour l'année 1999. — Paris: Musée du Louvre, 2000. — P. 73.

<sup>2</sup> Ibid. — P. 75.



**Рис. 21**  
*Организационная структура маркетинга в Лувре*

предоставлением информационных услуг посетителям (например, реализацией информационного журнала «Эхо гостеприимства»), развитием партнерских отношений в различных регионах.

В своей работе отдел гостеприимства тесно сотрудничает со службой по связям с общественностью, ответственной за управление имиджем музея и развитием отношений с заинтересованными лицами.

Разнообразные цели деятельности и продукты организаций культуры требуют выделения различных направлений их маркетинговой стратегии. Организации культуры активно используют классические маркетинговые инструменты в своей предпринимательской деятельности и в рамках фандрейзинга.

Как видно на рис. 22, развитие учреждением культуры маркетинговых коммуникаций с клиентами, партнерами, посредниками и поставщиками необходимо для ведения предпринимательской деятельности и получения доходов. Отношения учреждения культуры с благотворителями, спонсорами, фондами и попечителями направлены на получение денежной, материальной, организационной поддержки и выделяются в отдельное направление маркетинга. Занимаясь некоммерческой деятельностью, учреждение культуры решает социальные, культурные, научные задачи, которые принципиально важны для общества в целом и требуют применения технологий развития связей с общественностью.



**Рис. 22**  
*Направления маркетинга учреждения культуры*

Развитие коммуникаций с государственными и местными властями, некоммерческими организациями, заинтересованными лицами, средствами массовой информации нацелены на получение общественной поддержки деятельности учреждения культуры.

Очевидно, что разные области маркетинга учреждения культуры тесно взаимосвязаны. Отзывы клиентов, поставщиков, посредников и партнеров дают возможность привлечь интерес частных, корпоративных и государственных доноров. Все это в целом способствует росту интереса и доверия со стороны общества к деятельности учреждения культуры.

Таким образом, учреждение культуры может развивать три различных направления маркетинга, где в каждом направлении она будет предлагать рынку разные продукты и использовать разный инструментарий. Это позволяет определить маркетинг учреждений культуры как комплекс мер, направленных на развитие некоммерческой деятельности, привлечение внешней поддержки и получение доходов от предпринимательской деятельности.

### 3.2.

## МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

В системе маркетинга учреждений культуры большое значение имеет маркетинговая среда. По определению Ф. Котлера «маркетинговая среда организации — совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами организации и влияющих на возможности руководства устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества»<sup>1</sup>. Иными словами, маркетинговая среда организации складывается из совокупности факторов на макро- и микроуровнях, напрямую влияющих на эффективность работы организации.

**Макросреда.** Макросреда включает в себя такие факторы, как политические, экономические и т. п., определяющие развитие сферы культуры. В то же время сфера культуры отличается устойчивыми обратными связями со своей макросредой, которые заключаются в непосредственном влиянии на формирование личности, уровень развития нации, что в конечном счете воздействует на само отношение к сфере культуры.

**Политическая среда.** Во все времена политическая среда оказывала на сферу культуры сильное влияние. В России в дореволюционный период уделялось большое внимание развитию и финансированию императорских театров, созданию коллекций произведений искусства, что служило отражением величия и роскоши царского двора. В годы советской власти организации культуры находились в полной правовой и финансовой зависимости от государства, которое использовало сферу культуры для продвижения в обществе новой идеологии.

Изменение правительственной политики по отношению к сфере культуры иногда тяжело сказывается на последней. Это связано с тем, что учреждения культуры характеризуются консервативностью, неспособностью к быстрой реорганизации и нововведениям. Так, с переходом к рыночным

---

<sup>1</sup> Kotler P. & Kotler N. Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. — San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1998. — P. 67.

отношениям в России сокращение государственных субсидий на нужды культуры и искусства привело к глубокому финансовому кризису многочисленных учреждений культуры.

*Экономическая среда.* Развитие сферы культуры непосредственно зависит от экономического благосостояния страны и типа экономической среды.

При социально ориентированной экономической среде приоритеты отдаются развитию социальной сферы, в том числе и отрасли «культура и искусство». Государство, перераспределяя ВВП, направляет значительные средства на прямое финансирование организаций культуры. В качестве примера социально ориентированной экономической среды можно привести опыт СССР.

В условиях рыночно ориентированной экономической среды организации культуры, как и коммерческие предприятия, должны самостоятельно заботиться о своем развитии. Прямые государственные субсидии в данном случае не являются основным источником финансирования сферы культуры. Государство отдает предпочтение косвенному финансированию некоммерческих организаций культуры через систему налоговых льгот. В таких условиях организациям культуры приходится заниматься предпринимательской деятельностью, привлечением средств от населения, коммерческого сектора, фондов, государства и т. д.

*Микросреда.* Наряду с макропроцессами большое значение имеет также микросреда. По словам Ф. Котлера, микросреда включает «силы, имеющие непосредственное отношение к самой организации и ее возможностям по обслуживанию клиентуры»<sup>1</sup>. Микросреда, в свою очередь, может быть подразделена на две составляющие: внутреннюю и внешнюю.

*Внешняя микросреда.* Внешней средой маркетинга является та окружающая среда, на которую организация выходит со своими маркетинговыми мероприятиями. В сфере культуры она включает реальных и потенциальных посетителей, партнеров, посредников, спонсоров, благотворителей,

---

<sup>1</sup> Kotler P. & Kotler N. *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources.* — San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1998. — P. 68.



**Рис. 23**  
*Составляющие внешней среды маркетинга учреждения культуры*

попечителей, волонтеров, конкурентов, а также общественность в качестве средств массовой информации и иных лиц, формирующих общественное мнение как о работе учреждения культуры, так и о культуре в целом (см. рис. 23).

В качестве потребителей учреждений культуры выступают различные слои населения. Учреждения культуры могут специализироваться на работе с определенной аудиторией, например, с детьми, взрослыми, студентами, пенсионерами, российскими и иностранными гражданами и т. д. Так, анализ структуры посетителей Государственного Эрмитажа показал, что 86 % посетителей музея составляют российские граждане, из которых 34,5 % относятся к льготным категориям (дети, школьники, студенты, пенсионеры, инвалиды, военнослужащие, многодетные семьи, творческие работники) и пользуются правом бесплатного посещения (табл. 10).

Как следствие, доля посетителей музея в возрасте до 24 лет составляет 32 %, имеющих неполное среднее и неполное высшее образование — 34 % (см. табл. 11. и 12). Согласно данным таблиц помимо льготных категорий посетителей Эрмитаж активно посещают возрастные группы

от 25 до 40 лет (22 %) и от 41 года до 50 лет (20 %), причем среди посетителей преобладают люди с высшим образованием (39 %).

Таблица 10

**Структура посетителей Государственного Эрмитажа в 2010 г.**

<i>Категория посетителей</i>	<i>Число, чел.</i>	<i>Доля в общей посещаемости, %</i>	<i>В т. ч. с правом бесплатного посещения, чел.</i>	<i>Доля бесплатных посещений в общей посещаемости, %</i>
Граждане РФ	2 235 454	86	897 075	34,5
Граждане зарубежных стран	360 069	14	23 174	0,9
<b>Итого:</b>	<b>2 595 523</b>	<b>100</b>	<b>920 249</b>	<b>35,4</b>

Источник: Отчет о деятельности Государственного Эрмитажа за 2010 г.

Таблица 11

**Возрастная структура посетителей Эрмитажа в 2010 г.**

<i>Возраст посетителей</i>	<i>Доля посетителей в общей численности, %</i>
до 13 лет	12
13–17 лет	11
18–24 лет	19
25–40 лет	22
41–50 лет	20
51–55 лет	12
56 лет и выше	4
<b>Итого</b>	<b>100</b>

Источник: Данные социологического опроса, проведенного автором.

Таблица 12

**Уровень образования посетителей Эрмитажа в 2010 г.**

<i>Образование посетителей</i>	<i>Доля посетителей в общей численности, %</i>
Высшее	39
Неполное высшее	13
Среднее	27
Неполное среднее	21
<b>Итого:</b>	<b>100</b>

Источник: Данные социологического опроса, проведенного автором.

В сфере культуры удовлетворение потребностей и желаний потребителей требуют пристального внимания. Одним из способов выявления данных потребностей являются проводимые организацией социологические опросы мнения посетителей, книги «жалоб и предложений», изучение общественного мнения через вторичные источники информации.

В качестве примера интересно обратиться к результатам опроса посетителей Эрмитажа, проведенного автором в сентябре 2010 г. В ходе исследования было опрошено 178 человек и выявлены основные запросы российских и иностранных посетителей (см. табл. 13).

Таблица 13

**Запросы посетителей Государственного Эрмитажа**

<b>Российские посетители:</b>	<b>Запросы:</b>
Индивидуальные посетители	Образовательные программы (лекции, экскурсии, студии, кружки) Культурные программы (концерты, представления) Научные программы (конференции, семинары)
Коллективные посетители	Экскурсии, скидки на билеты
<b>Иностранные посетители:</b>	<b>Запросы:</b>
Индивидуальные посетители	Высокий уровень обслуживания, информационное обеспечение, четкость расписания, удобные часы и дни работы, скидки на билеты
Коллективные посетители	Высокий уровень обслуживания, четкость расписания

Источник: Данные социологического опроса, проведенного автором.

Так, среди российских посетителей коллективные посетители большое внимание уделяют скидкам на билеты, возможностям посещения экскурсий, тогда как иностранные групповые посетители больше всего заинтересованы в высоком уровне обслуживания и четкости расписания. Впрочем, потребности индивидуальных иностранных посетителей практически не отличаются от коллективных желаний.

К ним добавляются наличие информационного обеспечения, удобных часов и дней работы, а также скидок на билеты.

Напротив, российские индивидуальные посетители проявляют наибольший интерес к образовательным, культурным и научным программам. Их желания обычно сводятся к возможности посещения отдельных и цикловых экскурсий, лекций, концертов, а также конференций, семинаров, студий, кружков и т. д.

В целом российские посетители в отличие от иностранных граждан предъявляют меньше требований к уровню обслуживания и информационному обеспечению музея. Для них особенно важным является разнообразие и качество образовательных и культурных программ.

Помимо потребителей, большую роль во внешней среде играют партнеры, посредники и конкуренты учреждений культуры. Партнерами учреждений культуры могут выступать не только подобные организации, но и органы государственной власти, общественные и некоммерческие организации, совместными усилиями решающие общие задачи.

Конкурентов учреждений культуры можно объединить в две группы. Первая группа включает учреждения культуры, предлагающие сравнимые культурные услуги (музеи, театры, филармонии и др.). Вторая группа конкурентов объединяет организации сферы досуга, производящие услуги качественно иного характера (клубы, спортивные организации, танцхоллы и др.). Еще несколько лет назад вторая группа конкурентов не принималась во внимание многими учреждениями культуры, но с быстрым развитием индустрии досуга они стали оказывать заметное влияние на функционирование сферы культуры, занимая все больше свободного времени потребителей.

К услугам посредников учреждения культуры нечасто обращаются в рамках некоммерческой деятельности. В большинстве случаев учреждения культуры используют собственные каналы распределения, к которым относятся принадлежащие им билетные кассы, экскурсионные отделы, штатные распространители билетов, сувенирные магазины и т. д. Однако в связи с развитием предпринимательской

деятельности в учреждениях культуры большую популярность получили такие посредники, как предприятия розничной торговли. К примеру, Государственный Эрмитаж активно реализует свою сувенирную и печатную продукцию через магазины российских и иностранных аэропортов, а с августа 2001 г. и через магазины гостиницы-казино «Венецианский курорт» в Лас-Вегасе. Кроме того, организации культуры предоставляют коммерческим предприятиям права пользования своей торговой маркой. Так, Эрмитаж в 2001 г. заключил контракт с английской фирмой «Кардингтон» на право производства и реализации сувенирных копий с экспонатов музея.

В связи с тем, что одним из направлений маркетинга учреждений культуры является привлечение материальной и организационной поддержки, отдельное место во внешней среде занимают благотворители, меценаты, попечители, волонтеры, а также спонсоры и инвесторы.

*Внутренняя среда.* Внутренняя среда маркетинга включает тех лиц и те силы, которыми осуществляется маркетинг внутри организации. Как правило, в крупных учреждениях культуры имеются службы, планирующие, разрабатывающие и осуществляющие маркетинговые программы отдельно для посетителей, спонсоров, друзей и т. д. Это отделы развития, гостеприимства, маркетинга и связей с общественностью.

Опыт развития маркетинговой деятельности в Эрмитаже свидетельствует о разветвленной организационной структуре управления маркетингом в крупных учреждениях культуры (см. п. 3.1). Однако в небольших учреждениях культуры маркетинговые отделы обычно объединены в единую службу или их функции переданы другим внутренним структурам.

### 3.3. ХАРАКТЕРИСТИКИ УСЛУГ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

Деятельность большинства учреждений культуры связана с оказанием услуг целевой аудитории. Так, основной деятельностью театра является подготовка и показ

спектаклей, музея — организация выставок, экскурсий по залам музея.

Услуги в отличие от товаров обладают рядом отличительных особенностей, таких как:

- ▣ неосязаемость;
- ▣ несохраняемость;
- ▣ непостоянство качества;
- ▣ трудность оценки качества;
- ▣ неотделимость от источника.

*Неосязаемый* характер услуги учреждения культуры обусловлен тем, что в процессе просмотра спектакля, выставки, концерта не происходит создание некоего материального продукта. Результатом услуги может являться удовлетворенность зрителя, интересно проведенное время, хорошее настроение, получение новой информации. Отсутствие осязаемых характеристик услуги увеличивает степень неопределенности для потребителя, поэтому потребитель ориентируется на некие показатели качества услуг, например, состояние помещения, внешний вид персонала и его поведение, цены на билет.

*Несохраняемость.* Услугу нельзя сохранить с целью последующей реализации, так как ее производство и потребление не разграничены по времени. Так, спектакль на сцене театра производится и потребляется одновременно, его нельзя «заготовить впрок», как другие рыночные товары.

*Непостоянство качества.* Качество услуг учреждений культуры может зависеть от многих факторов — игры и настроения актеров, подготовленности зрителя, оснащения помещений (выставочных залов, сцены).

*Неотделимость от источника.* Услуга неотделима от своего источника. Контакт зрителя с театром, музеем, концертной организацией является неотъемлемой частью предоставления услуги. Зритель получает доступ к услуге в конкретном месте и в определенное время, без его присутствия предоставление услуги невозможно.

Кроме основных услуг учреждений культуры, различают целый ряд дополнительных услуг, таких как информационное обеспечение деятельности учреждения культуры, маркетинговые коммуникации, услуги кафе и магазинов.

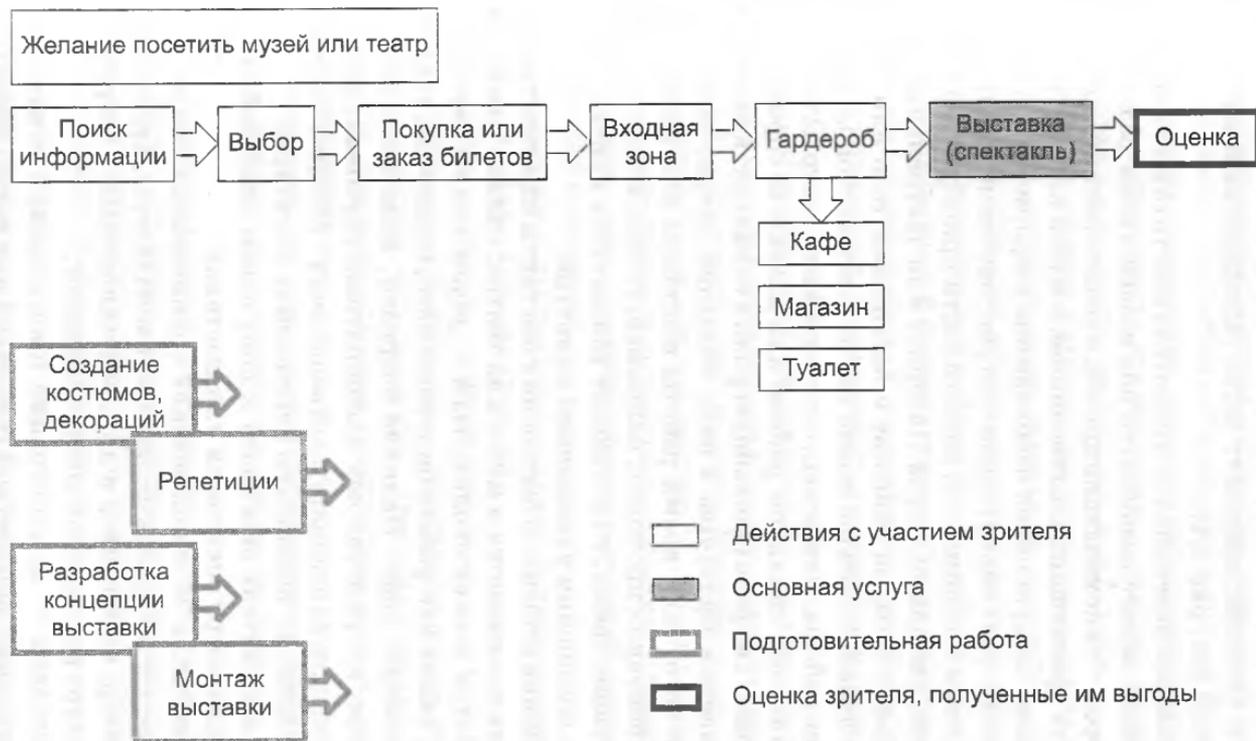


Рис. 24  
Алгоритм действий зрителя

Потенциальный зритель до того, как он придет в музей или театр, анализирует информацию, принимает решение, иными словами, проходит через определенный алгоритм действий (см. рис. 24).

Желание потенциального зрителя посетить выставку или спектакль может возникнуть под воздействием различных факторов — рекомендации друзей, мнение критики, желание сводить приехавших родственников в музей или театр и др.

Далее следует поиск необходимой информации, а именно знакомство с репертуаром театров, изучение афиш, иная рекламная информация, возможности приобрести билеты заранее, например, через Интернет или театральные кассы. Кроме того, на решение о посещении того или иного учреждения культуры может сыграть его местоположение и время работы. Например, если музей или театр находится в отдаленном спальном районе или далеко за городом, то это может сыграть решающую роль в отказе от посещения учреждения культуры в силу больших затрат времени. Кроме того, если время работы выставки или время показа спектакля проходит, например, только в будний день и в дневное время, то это может также стать причиной отказа в посещении учреждений культуры.

Приняв решение о посещении выставки или спектакля, зритель оказывается в музее или театре, однако до начала просмотра может столкнуться с рядом сопутствующих услуг, таких как работа билетных касс, гардероба, туалетных комнат, кафе. Наличие очередей, медленное обслуживание, неприветливый и неопрятный персонал, духота в помещении или неприятный запах могут испортить общее впечатление от посещения учреждения культуры.

Далее зритель переходит к получению основной услуги — просмотру спектакля или выставки.

Спектакль — произведение сценического искусства, создаваемое театральным коллективом (актеры, художник-декоратор, композитор и др.), возглавляемым в современном театре режиссером-постановщиком.

Выставка — демонстрация произведений искусства, объединенных конкретной тематикой или идеей, подготовленная специалистом (куратором).

Спектакли и выставки относятся к услугам, которые способствуют формированию или анализу взглядов человека на окружающую его жизнь и события, взаимоотношений между людьми. Считается, что основная услуга будет получена только в том случае, если человек не просто присутствует, а сопереживает в зрительном или выставочном зале, анализируя художественные образы и действия.

После посещения учреждения культуры зрители оценивают игру актеров, познавательную выставку, общую атмосферу театра или музея, состав публики, заполняемость зрительного зала. Таким образом, зритель оценивает полученные выгоды и степень своей удовлетворенности от предоставленной услуги. В этот момент принимается решение о возможности повторного посещения учреждения культуры.

Однако необходимо также учитывать, что процесс предоставления услуги учреждением культуры связан зачастую с большой подготовительной работой. В театре — это подбор актеров, репетиции, пошив костюмов, заказ декораций; в музее — это создание концепции выставки, оформление выставочного зала, размещение произведений искусства, оформление аннотаций.

Для оценки услуг театра была разработана молекулярная модель Линн Шостак (рис. 25)<sup>1</sup>.

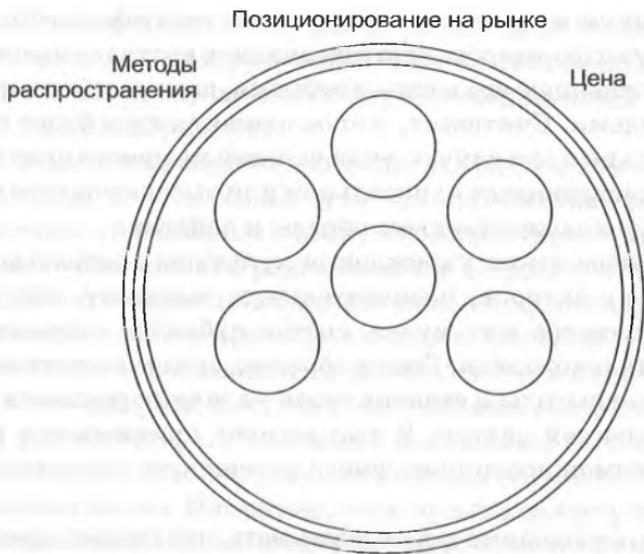
В центре модели находится сама услуга — спектакль. Так называемые «молекулы» — составные части услуги, окружены рядом «соединений», представляющих такие элементы, как цена, методы распространения и позиция услуги на рынке.

Данная модель помогает определить *осязаемые* и *неосязаемые* элементы, связанные с предоставляемым сервисом.

К осязаемым элементам относятся театральные кресла, гардероб, туалет, буфет. К неосязаемым элементам — работа и доброжелательность персонала, внутренняя атмосфера, чистота помещений и зрительного зала.

---

<sup>1</sup> *Shostack, Lynn. Designing Services That Deliver. // Harvard Business Review. January 1984. — P. 12.*



**Рис. 25**  
*Молекулярная модель оценки услуг театра*

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что услуги учреждений культуры носят комплексный характер и требуют тщательного планирования и анализа.

### 3.4. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

В силу экономических особенностей деятельности учреждений культуры система ценообразования данных организаций имеет ярко выраженную специфику. Согласно Баумолу и Боуэну расходы некоммерческих организаций культуры растут быстрее их доходов, и цены на некоммерческие культурные услуги отстают от среднего уровня цен в экономике<sup>1</sup>.

Кроме того, на формирование цен в сфере культуры оказывает влияние *локальная (естественная) монополия*

<sup>1</sup> Baumol W. and Bowen W. Performing Arts — The Economic Dilemma. — N.Y., 1966.

на рынке культурных услуг. В провинциальных городах, как правило, экономически не оправдано создание нескольких художественных музеев, театров и т. д. Следовательно, можно говорить о наличии определенного барьера для входа новых производителей на локальный рынок культурных услуг.

Кроме того, уникальные культурные объекты также не испытывают значительного влияния конкуренции на их деятельность. Они в данном случае предстают *естественными монополистами* на рынке культурных услуг. Как результат, учреждения культуры, не испытывая конкуренции со стороны других производителей, имеют большую свободу в установлении цен на свою продукцию и применении ценовой дискриминации.

Учреждения культуры могут устанавливать дифференцированные цены на входные билеты по возрастному признаку (дети, школьники, студенты, пенсионеры), по отдельным категориям посетителей (участники войны, ветераны труда, инвалиды, иностранные и российские граждане; а также отдельные лица и группы) и уровню дохода (российские и иностранные граждане). Уровень цены также может формироваться в зависимости от времени посещения учреждения культуры (день—вечер, открытые—закрытые часы работы), популярности, уникальности выставок, концертов, спектаклей и т. д. Кроме того, учреждения культуры активно разрабатывают привилегии для спонсоров, друзей и т. д.

Однако на формирование цен в учреждениях культуры оказывают влияние не только данные факторы, но и национальные особенности ценообразования, а также расходы, связанные с введением системы цен (привлечение дополнительных служащих, организация пропускной системы на входе, увеличение административных расходов и т. д.). В некоторых случаях такие расходы оказываются настолько велики, что применение той или иной ценовой политики является нецелесообразным.

Российские учреждения культуры активно проводят ценовую дискриминацию для различных групп потребителей. Так, музеи могут выделять для целей ценообразования до двадцати различных групп посетителей. Например, дети,

студенты, школьники, пенсионеры, инвалиды, ветераны, военнослужащие, многодетные семьи, работники культуры, иностранные граждане и др.

Кроме того, ценовая политика отечественных учреждений культуры отличается жесткой дискриминацией по отношению к иностранным гражданам. В целях увеличения доходов входная плата для зарубежных посетителей устанавливается в несколько раз выше тарифов для местного населения. В России такую ценовую политику проводят Государственный Эрмитаж, Русский музей, Государственная Третьяковская галерея, Мариинский театр и др. Так, в Эрмитаже входная плата для иностранных граждан составляет 400 руб., тогда как для российских посетителей — 300 руб.

Ценовая дискриминация имеет целый ряд недостатков.

*Во-первых*, она негативно оценивается потребителями, что в конечном итоге ведет к ухудшению имиджа учреждения. Дискриминационная политика отражается на сокращении повторных посещений, снижении доходов от дополнительной деятельности учреждения культуры, таких как выручки сувенирных магазинов, кафе и т. д. Следовательно, косвенные расходы на проведение дискриминационной политики могут достигать значительных размеров.

*Во-вторых*, данная ценовая политика отличается самым высоким уровнем не только косвенных, но и прямых расходов. Высокая дифференциация цен требует дополнительных затрат на выпуск и реализацию разных входных билетов, а также контроль за их использованием.

Кроме того, в структуре поступлений удельный вес доходов от некоторых категорий потребителей может быть низким в силу их малочисленности, тогда как прямые и косвенные расходы на проведение дискриминационной политики — достаточно высокими. Это заставляет соизмерять при установлении дискриминационной ценовой политики доходы от ее введения с расходами на ее обслуживание, включающими не только прямые затраты, но и косвенные.

Обращаясь к зарубежному опыту ценообразования в сфере культуры (на примере музеев), выделяются два основных подхода к установлению входной платы в музее — *западноевропейский* и *американский подходы*.

*Первый подход* к установлению входной платы в музей является наиболее популярным среди западноевропейских музеев, в которых входная плата, как правило, дифференцирована по двум-трем категориям и взимается ежедневно, за исключением одного дня в месяц, когда для всех категорий посетителей вход в музей бесплатный. Обычно льготным тарифом (50 %) пользуются студенты и музейные работники. Расходы на обслуживание западноевропейской ценовой политики являются высокими в связи с реализацией дифференцированного подхода, однако доходы от нее существенно превышают необходимые затраты. В большинстве случаев западноевропейский подход обеспечивает высокие доходы от входной платы и в то же время дает возможность посещения музея малообеспеченным слоям населения.

*Второй подход* к установлению входной платы в музей пользуется популярностью среди американских музеев, где вместо фиксированной входной платы активно поощряются пожертвования со стороны посетителей. Наряду с анонимными пожертвованиями музеи одновременно формируют клубы и общества своих друзей, предоставляя их членам в ответ на денежный взнос определенные привилегии.

Особого внимания заслуживает ценовая политика Метрополитен Музея. Номинально оценивая посещение музея в десять долларов, Метрополитен допускает плату за вход в зависимости от уровня платежеспособности посетителя. Посетитель сам выбирает, какую сумму денег он в состоянии отдать за посещение музея.

В результате нефиксированная входная плата и добровольный характер пожертвований в американском подходе открывают доступ к музейным услугам населению с низкими доходами. Несмотря на то, что обслуживание клубов и обществ друзей сопряжено с высокими затратами, общие расходы на обслуживание подобной ценовой политики являются ниже, чем в первом подходе. С точки зрения затрат американский подход является наиболее эффективным. В некоторых случаях сумма сэкономленных за счет минимизации расходов средств и собранных пожертвований может превышать доходы от западноевропейской ценовой политики.

Вместе с тем американский подход имеет и ряд недостатков. С одной стороны, бесплатный вход не позволяет посетителям «прочувствовать» значимость музея. С другой стороны, у музейного персонала пропадает стимул для инициативной работы, устройства интересных экспозиций, высокого уровня обслуживания и т. д. В целях устранения выделенных недостатков музеев, поддерживающие бесплатный вход, как правило, активно проводят ценовую политику в области временных экспозиций. Бесплатный вход в данном случае позволяет ознакомиться только с постоянными коллекциями музея, за посещение же специальных или временных выставок взимается отдельная плата.

В качестве новых тенденций развития ценовой политики является внедрение on-line продаж входных билетов в музеи. В частности, Эрмитаж предлагает единые билеты как для российских, так и иностранных посетителей, дающие возможность прохода в музей без очереди. Это становится особенно актуальным в высокий туристический сезон, когда время ожидания в очереди на вход в музей может составлять до 6 часов. Однако билеты, купленные через Интернет, не учитывают прав на льготы для детей, студентов и других льготных категорий. Стоимость интернет-билета с правом на посещение музея в течение одного дня и фото- и видеосъемкой составляет 17,95 доллара США. Кроме того, существует вариант входного билета с двухдневным посещением музея, и посетитель сам определяет даты посещений музейной экспозиции. Стоимость такого билета составляет 25,95 доллара США. Перечисленные виды интернет-билетов пользуются особой популярностью у одиночных иностранных посетителей, которые самостоятельно планируют свою туристическую поездку.

Практика применения интернет-билетов в российских учреждениях культуры является достаточно новой и мало распространенной. Большинство учреждений культуры не могут предложить своим клиентам приобретение билетов через Интернет. К примеру, в Санкт-Петербурге данная услуга в сфере исполнительских искусств во многом остается в монополии Дирекции театрально-концертных и зрелищных касс (ДТЗК). ДТЗК обладает обширной сетью

из 65 касс по городу. Кроме того, билет можно заказать по телефону или купить по Интернету. Большинство государственных театров и академических концертных организаций имеют программное обеспечение и оборудование, внедрение которого финансировал Комитет по культуре СПб, и вынуждены платить 12–17 % комиссионных ДТЗК, учитывая, что комиссионный сбор в городских кассах продажи билетов составляет 10 %. Таким образом, ДТЗК как посредник получает 22–27 % за свои услуги, в то время, как в международной практике эта комиссия составляет около 5 %. Многие театры не могут отказаться от посредничества ДТЗК в связи с тем, что не в состоянии обеспечить такой уровень продаж из-за нехватки персонала, отсутствия электронных систем продажи билетов через Интернет.

В театрах Санкт-Петербурга есть два примера успешного внедрения электронной системы продажи билетов через Интернет: Мариинский и Михайловский театры. К уже имеющейся системе продаже билетов была добавлена система интернет-интеграции. В результате посетитель сайта театра имеет возможность приобрести билеты на сайте, получив информацию о заказе, распечатав электронный билет либо получив билет в кассе театра в любой удобный день, в том числе и в день спектакля.

Система интернет-продаж входных билетов позволяет учреждениям культуры не только увеличить объем продаж, но и получить ценную информацию о покупателях билетов. Все это способствует сбору регулярной статистики о зрительской аудитории, использовать контакты покупателей для новостной рассылки и иной маркетинговой информации.

### 3.5.

## СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА

В настоящее время в России много внимания уделяется вопросам места и роли социальной рекламы в жизни общества. Необходимость решения социальных проблем в стране повышает значимость данного вида рекламы и ставит задачи ее дальнейшего развития в различных сферах деятельности, в том числе и в сфере культуры.

Согласно ст. 18 Закона РФ «О рекламе» «социальная реклама представляет общественные и государственные интересы и направлена на достижение благотворительных целей». Социальная реклама носит некоммерческий характер и решает важные общественные задачи. Она призвана пропагандировать определенный образ жизни и побуждать к конкретным действиям. В социальной рекламе не должны упоминаться коммерческие организации и индивидуальные предприниматели, а также конкретные марки их товаров. Данное ограничение распространяется и на марки товаров, являющиеся результатом предпринимательской деятельности некоммерческих организаций.

Социальная реклама имеет определенные гарантии на ее производство и размещение. Любой рекламодатель обязан согласно ст. 18 того же Закона осуществлять размещение социальной рекламы, представленной рекламодателем, в пределах пяти процентов годового эфирного времени (основной печатной площади или стоимости оказываемых им услуг по распространению рекламы за год), а также предоставлять услуги по производству социальной рекламы в пределах пяти процентов годового объема производства им рекламы. Однако в настоящее время рассматривается проект федерального закона «О показе национальных фильмов и размещении социально значимой информации в телевизионном вещании», который предусматривает увеличение квот на производство и предоставление эфирного времени (площади) под социальную рекламу. Под социальную рекламу предлагается отдавать двадцать процентов эфирного времени (площади) в тех средствах массовой информации, где в состав учредителей входят государственные органы, и десять процентов — в остальных средствах массовой информации.

Кроме того, условия, касающиеся времени размещения и средств распространения социальной рекламы, предложенные рекламодателем, являются обязательными для рекламодателя, если рекламодатель обращается к рекламодателю не позднее чем за месяц до предполагаемого срока распространения социальной рекламы. Это также свидетельствует о гарантиях размещения

социальной рекламы в российских средствах массовой информации.

Согласно Закону «О рекламе» производство, размещение и распространение социальной рекламы являются платными и производятся на основании договора. Однако на практике социальная реклама может быть бесплатной для рекламодателя. В этом случае осуществляемая на безвозмездной основе деятельность юридических и физических лиц по производству и распространению социальной рекламы признается благотворительной деятельностью.

На основе анализа социальной рекламы в сфере культуры России и других стран автором выделены две группы социальной рекламы.

1. *Реклама определенного образа жизни.* К ней относятся, с одной стороны, реклама, направленная против неэтичного отношения к культурному наследию, вандализма, а также реклама, пропагандирующая приобщение к искусству (посещение музеев, театров, филармоний), восстановление исторических и культурных традиций. В частности, социальная реклама «Давно ли ты был в Эрмитаже» — это попытка обратить внимание на культурную жизнь города, призыв к посещению музея.

Отдельное место занимает социальная реклама, нацеленная на сохранение культурно-исторического наследия и бережное отношение к памятникам архитектуры. Так, рекламное обращение «Сохрани свое наследие» является социальной рекламой, призывающей бережно относиться не только к культурно-историческому наследию, но и заботиться о том, что будет передано следующим поколениям.

Согласно приведенной диаграмме первой группе социальной рекламы уделяется самое большое внимание — 49 % от совокупных расходов на социальную рекламу в сфере культуры. (В 2002 г. расходы на социальную рекламу в России составили 26,7 млн долларов.)<sup>1</sup> Преобладающими темами социальной рекламы были сохранение культурно-исторического наследия (51 % расходов), приобщение к искусству (45 %).

---

<sup>1</sup> Эксперт. 2003, № 8. — С. 30.

2. *Патриотическая реклама.* К ней относится реклама к праздникам, юбилеям, культурным событиям, призванная объединять нацию. В частности, реклама к 300-летию Санкт-Петербурга — «С праздником, великие люди великого города». Доля расходов на патриотическую социальную рекламу составляет незначительную величину (4 %) в общих расходах на социальную рекламу в сфере культуры (рис. 26).

В России социальная реклама входит преимущественно в сферу государственных интересов, хотя за рубежом социальную рекламу активно размещают некоммерческие и коммерческие организации культуры. Примером социальной рекламы некоммерческих организаций является реклама австрийской некоммерческой организации культуры «КультурКонтакт» — «К мировому сообществу через культурный обмен», «Единение культурой».

Коммерческие организации размещают социальную рекламу в сфере культуры с целью улучшения своего имиджа. Большинство организаций преследует благотворительные цели и рассматривает социальную рекламу как составную часть PR-мероприятий (Deutsche Bank, Ford, Cadbury Schweppes).

В России эффективность социальной рекламы является достаточно низкой. По результатам опроса А. Самойловой в 2002 г. в Санкт-Петербурге было выявлено, что более половины всех опрошенных (134 человека) не замечают социальную рекламу на улицах и экране телевизора. 20 % воспринимают ее как украшение города, а 10 % отметили,



**Рис. 26**  
*Основные темы социальной рекламы в сфере культуры и процент рекламных расходов в России*

что социальная реклама их раздражает. 70 % не смогли припомнить ни одного социального слогана. Причем каждый третий респондент поставил под сомнение необходимость такой рекламы<sup>1</sup>. Это заставляет задуматься о качестве социальной рекламы, ее содержании и формах размещения. Большое значение в связи с этим приобретает зарубежный опыт, который показывает, что социальная реклама решает в большей степени не политические задачи, а общественно-необходимые вопросы и размещается не только государственными органами власти, но и коммерческими и некоммерческими организациями.

### 3.6. СПОНСОРСТВО

В последние годы в различных странах большую популярность получило спонсорство. Согласно рис. 27 спонсорство в США существенно опережает по темпам роста расходы на рекламу и стимулирование сбыта. Даже в кризисный 2009 г., когда компании существенно сокращали расходы на рекламу и стимулирование сбыта, расходы на спонсорство не изменились и сохранились на уровне 2008 г.

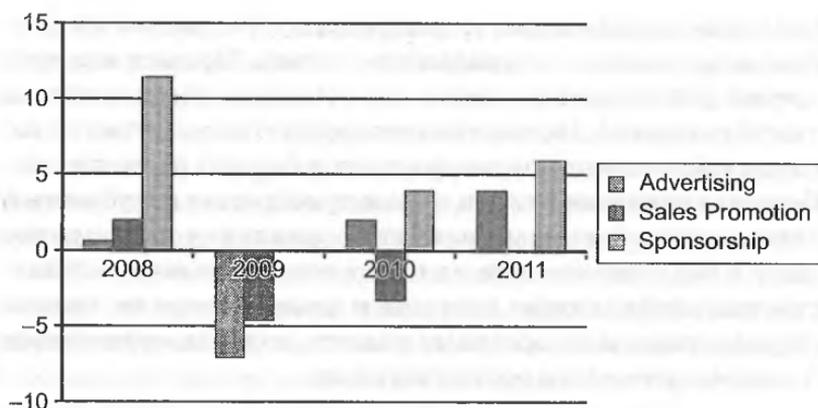
Спонсоры согласно материалам Американского Коммерческого Комитета Поддержки Искусств рассматривают свои инвестиции как «составляющие программы связей с общественностью, направленной на расширение внешних контактов и создание благоприятного имиджа фирмы».

Кроме того, спонсорство выступает как «недорогое средство рекламы и доступа к престижным развлекательным программам»<sup>2</sup>. Действительно, учреждения культуры в ответ на спонсорский взнос включают название компании в свои печатные издания; помещают логотип фирмы на входных билетах, информационных проспектах; берут на

---

<sup>1</sup> *Самойлова А.* Заплати налоги и выпей пива! // Пчела. 2002. — № 2. — С. 24.

<sup>2</sup> *Твиди К.* Организация партнерских отношений между бизнесом и культурой. // Работать с коммерческим сектором: спонсорство или партнерство? Материалы международного симпозиума. — СПб.: Изд-во Чернышева, 1997. — С. 29–30.



Источник: Презентация Д. Рича «Спонсоринг».

**Рис. 27**

*Темпы роста расходов на спонсорство (в %) в США за 2008–2011 гг. по сравнению с расходами на рекламу и стимулирование сбыта<sup>1</sup>*

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 учреждениями 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 продал 5000 кровельных черепиц по 500 долларов за каждую, на которых могли быть выгравированы имена спонсоров<sup>1</sup>.

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,

<sup>1</sup> The Metropolitan Museum of Art. Annual Report for the Year 1999–2000. — N.Y., 2000. — P. 34.

что в целом способствует созданию благоприятной среды для бизнеса.

Исключительная привлекательность сферы культуры как объекта спонсирования заключается в том, что она позволяет компаниям выходить на трудно достигаемые сегменты рынка. С одной стороны, учреждения 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 учреждения 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»<sup>1</sup>.

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»<sup>2</sup>. 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

---

<sup>1</sup> Ten New Directions for the 1990's. / Ed. by J. Naisbitt and P. Aburdene. — N.Y.: William Morrow and Co., 2001. — P. 99.

<sup>2</sup> Ibid. — P. 105.

обеспечивать развитие творческих способностей персонала, необходимых для эффективной работы.

Для организации работы со спонсорами чаще всего предусматриваются два основных вида спонсорства: *материальное (финансовое)* и *информационное*.

В первом случае компания или частное лицо предоставляет финансовую или материальную поддержку учреждению культуры. Во втором случае в качестве информационного спонсора выступает средство массовой информации, безвозмездно публикующее информационные материалы (пресс-релизы, журналистские материалы, объявления и др.) о деятельности учреждения культуры.

Если учреждение культуры работает одновременно сразу с несколькими спонсорами, то целесообразным является выделение нескольких уровней спонсирования, таких как:

- ☐ Генеральный спонсор
- ☐ Официальный спонсор
- ☐ Спонсор

Получение статуса «генеральный спонсор» означает приобретение эксклюзивных прав по сравнению с другими спонсорами. Генеральным спонсором выступает всегда одна компания или частное лицо, которое оказало большую поддержку, чем другие лица.

В отличие от генерального спонсора официальных спонсоров может быть несколько, но их число также должно быть ограничено и определяться суммой поддержки.

### Пример 3.6.1.

#### **Генеральный спонсор Форума «Культура-2011»:**

- 1) Предоставление статуса Генерального спонсора Форума (не более 1 компании);
- 2) Участие сотрудников Генерального спонсора в работе Форума со стандартными условиями размещения (не более 5 человек);
- 3) Вручение сертификата Генерального спонсора Форума;
- 4) Размещение логотипа Генерального спонсора на рекламном баннере на главной сцене Форума на период работы Форума;
- 5) Предоставление слова представителю Генерального спонсора на официальном открытии Форума (регламент выступления не более двух минут);

6) Предоставление Генеральному спонсору шатра на 1,5 часа в течение Форума для проведения презентации;

7) Размещение информации о Генеральном спонсоре, его логотипа на соответствующей странице официального сайта Форума, ссылки на сайт Генерального спонсора;

8) Упоминание имени Генерального спонсора в пресс-релизе Форума;

9) Размещение корпоративного флага Генерального спонсора на территории Форума на время работы Форума;

10) Размещение информации Генерального спонсора на рекламном носителе на территории Форума в соответствии с планом Форума на период работы Форума;

11) Демонстрация рекламного ролика длительностью 30 секунд не менее 6 показов в сутки на плазменных панелях Форума на период работы Форума;

12) Размещение баннера Генерального спонсора на стене шатра на территории Форума;

13) Объявление собственной номинации в рамках Форума и награждение победителя ценным подарком не более 10 тыс. руб.

**Стоимость 1 миллион рублей** или эквивалент в товарах и услугах, в том числе НДС 18 %

#### **Официальный спонсор Форума «Культура-2011»:**

1) Предоставление статуса Официального спонсора Форума (не более 5 компаний);

2) Участие сотрудников Официального спонсора в работе Форума со стандартными условиями размещения (не более 3 человек);

3) Вручение сертификата Официального спонсора Форума;

4) Размещение логотипа Официального спонсора на рекламном баннере на главной сцене Форума на период работы Форума;

5) Размещение логотипа Официального спонсора в Интернете на соответствующей странице официального сайта Форума, ссылки на сайт Официального спонсора;

6) Упоминание имени Официального спонсора в пресс-релизе Форума;

7) Размещение корпоративного флага Официального спонсора на территории Форума;

8) Размещение информации Официального спонсора на рекламном носителе на территории Форума в соответствии с планом Форума;

9) Демонстрация рекламного ролика длительностью 30 секунд не менее 4 показов в сутки на плазменных панелях Форума на время работы Форума;

**Стоимость 500 тыс. руб.** или эквивалент в товарах и услугах, в том числе НДС 18 %

### **Спонсор Форума «Культура-2011»:**

- 1) Предоставление статуса Спонсора Форума (не более 10 компаний);
- 2) Участие сотрудников Спонсора в работе Форума со стандартными условиями размещения (не более 2 человек);
- 3) Вручение сертификата Спонсора Форума;
- 4) Размещение логотипа Спонсора на рекламном баннере на главной сцене;
- 5) Размещение корпоративного флага Спонсора на территории Форума;
- 6) Размещение информации Спонсора на рекламном носителе на территории Форума в соответствии с планом Форума;
- 7) Демонстрация рекламного ролика длительностью 20 секунд не менее 2 показов в сутки на плазменных панелях Форума.

**Стоимость 250 тысяч рублей** или эквивалент в товарах и услугах, в том числе НДС 18%.

В некоторых учреждениях культуры можно встретить и другие градации спонсорства. Так, в Государственном театральном музее им. А. А. Бахрушина дополнительно к генеральному и официальным спонсорам предусмотрены такие категории как:

- ▣ Спонсор-партнер
- ▣ Спонсор — официальный поставщик
- ▣ Спонсор — официальный перевозчик.

Подобная градация актуальна, если у учреждения культуры имеется много спонсоров, которых необходимо выделить и присвоить им отдельный статус.

Работа со спонсорами требует четкого определения прав и обязанностей сторон, которые обычно регулируются договорными отношениями. Первый контакт с потенциальным спонсором начинается с *письма-обращения*, в котором указываются цели и формы поддержки со стороны спонсора, дается краткое описание мероприятия (проекта), планируемое число участников, предлагаемые рекламные привилегии спонсору, а также прикладывается смета расходов проекта (см. приложение 16). В случае положительного ответа на письмо-обращение составляется договор о спонсорской поддержке учреждения культуры (см. пример 3.6.2).

## Пример 3.6.2.

### Договор о спонсорской поддержке Театра

Смоленский молодежный театр, именуемый в дальнейшем «Театр», в лице директора Ивановой Е. Л., действующей на основании Устава театра, с одной стороны, и ОАО Банк «Смоленский», именуемый в дальнейшем «Банк», в лице председателя правления Банка Смирнова Л. П., 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 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 финансовую помощь в размере 50 тыс. руб. ежемесячно, в срок не позднее 30 числа каждого месяца.

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. При этом Банк имеет право осуществлять контроль за целями использования денежных средств, предоставляемых Банком Театру в соответствии с условиями настоящего договора.

2.2.2. Предоставлять Банку отчет об использовании денежных средств, предоставленных Банком Театру в соответствии с условиями настоящего договора.

2.2.3. 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, а также на специальном рекламном щите, расположенном в фойе Театра.

2.2.4. Помещать во всех связанных с деятельностью Театра публикациях средств массовой информации (телевизионных программах, радиопередачах, газетных и журнальных статьях, рецензиях, заметках) информацию, содержащую указание о Банке как о спонсоре Театра.

2.2.5. Выделять в течение срока действия настоящего договора в безвозмездное пользование Банку по два места на все спектакли из репертуара Театра на текущий месяц.

### **3. Срок действия договора**

3.1. Настоящий договор вступает в силу с момента подписания его Сторонами и действует до 31.12.2011 включительно.

### **4. Ответственность сторон**

4.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему договору Стороны несут ответственность в порядке, установленном действующим на территории Российской Федерации законодательством.

### **5. Прочие условия**

5.1. Взаимоотношения сторон, не урегулированные настоящим договором, регламентируются положениями действующего на территории Российской Федерации гражданского законодательства.

5.2. Изменение и дополнение настоящего договора осуществляется на основании составляемого и подписываемого Сторонами единого документа — дополнительного соглашения к настоящему договору.

5.3. Настоящий договор составлен в двух экземплярах, имеющих равную юридическую силу, по одному для каждой Стороны.

### **Адреса и реквизиты сторон**

#### **Подписи сторон**

В случае работы с информационными спонсорами также крайне важным является установление договорных отношений со средствами массовой информации с четким определением ответственности каждой из сторон (см. пример 3.6.3). Все это позволит сделать работу со спонсорами «прозрачной» и долгосрочной.

### **Пример 3.6.3.**

#### **Договор об информационной поддержке Театра**

Смоленский молодежный театр, именуемый в дальнейшем «Театр», в лице директора Ивановой Е. Л., действующей на основании Устава театра, с одной стороны, и ЗАО «Смоленское Радио», именуемое в дальнейшем «Радио», в лице генерального директора Попова М. И. действующего на основании Устава радио, с другой стороны, совместно в дальнейшем именуемые «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 обязательств 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 продолжительность 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, открытый и закрытый театрального сезона и др.).

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 Радио права Генерального информационного спонсора Театра.

2.2.2. Обязательное упоминание Радио в средствах массовой информации в формулировке «Генеральный информационный спонсор Театра — Смоленское Радио», а также в печатной и иной продукции рекламного характера с использованием помимо указанной формулировки 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 Радио по предварительному согласованию.

2.2.5. Безвозмездное предоставление 2 билетов 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 Радио в театральном парке перед началом спектаклей.

2.2.9. Размещение светового короба Радио в фойе Театра.

## **3. Срок действия договора**

3.1. Настоящий договор вступает в силу с момента подписания его Сторонами и действует до 31.12.2011 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 или ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему договору Стороны несут ответственность в порядке, установленном действующим на территории Российской Федерации законодательством.

#### **5. Прочие условия**

5.1. Взаимоотношения сторон, не урегулированные настоящим договором, регламентируются положениями действующего на территории Российской Федерации гражданского законодательства.

5.2. Изменение и дополнение настоящего договора осуществляется на основании составляемого и подписываемого Сторонами единого документа — дополнительного соглашения к настоящему договору.

5.3. Настоящий договор составлен в двух экземплярах, имеющих равную юридическую силу, по одному для каждой Стороны.

#### **Адреса и реквизиты сторон**

#### **Подписи сторон**

### **3.7.**

## **МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ КОНЦЕРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Работа со слушателем — одно из самых главных направлений в деятельности концертной организации и должна быть выстроена в двух направлениях: работа по завоеванию лояльного отношения аудитории и работа по привлечению новых слушателей.

С 2000 г. все заметнее проявляется тенденция сокращения посещаемости академических концертных организаций, таких как филармонии, дома и залы классической музыки, не только в России, но и за рубежом. Считается, что академическое музыкальное искусство предназначено для аудитории выше среднего и пожилого возраста, а молодая аудитория мало интересуется данным видом искусства. В связи с этим не происходит естественного восполнения целевой аудитории концертных организаций. Естественная убыль слушателя превышает его естественное обновление.

Публика как неотъемлемая часть творческого процесса концерта имеет свою формулу гармоничного соотношения — 30/30/30, что означает: 30 % — эксперты,

30 % — подготовленная публика, 30 % — неподготовленная публика<sup>1</sup>. Существует несколько исследований<sup>2</sup>, посвященных тому, как коллективное прослушивание влияет на восприятие. Чем выше доля подготовленной публики, тем быстрее происходит процесс воспитания неподготовленной публики, подготовленный слушатель «ведет» по концерту неподготовленного, что в конечном итоге естественным образом воспитывает слушателя. Если же перевес оказывается на стороне неподготовленной, то подготовленная публика уходит из таких залов. Тенденция ухода постоянной аудитории уже сегодня дает свои результаты. Происходит снижение доходов и необходимость увеличения расходов на маркетинг.

Анализ состава аудитории, сегментация, выбор целевых рынков как неотъемлемые этапы в разработке маркетинговой стратегии организации невозможны без первоначального исследования потребителя. Рассмотрим исследование потребителя на примере Санкт-Петербургской академической филармонии им. Д. Д. Шостаковича. В 2008 г. было опрошено 1633 человека на 8 концертах, в том числе на двух дневных и трех концертах фестиваля «Площадь искусств» в Санкт-Петербурге<sup>3</sup>.

Как видно из табл. 14, большинство респондентов (78,3 %) — это женщины. Средний возраст на вечерних концертах составляет 50 лет. 41,2 % респондентов — люди старше 56 лет, при этом каждый четвертый слушатель — женщина в возрасте от 56 до 70 лет. На долю молодежи

Таблица 14

**Демографический состав аудитории Большого Зала Филармонии**  
(в % к числу опрошенных)

Пол	Возраст							Итого
	<13	14–18	19–28	29–40	41–55	56–70	>71	
Женский	6,2	2,2	8,7	11	16,7	25,4	8,1	78,3
Мужской	3,6	0,5	3,7	2,7	3,5	5,6	2,1	21,7
Итого	9,8	2,7	12,4	13,7	20,2	31	10,2	100

<sup>1</sup> Дадамян Г. Г. Размер зрительской аудитории театров // Экономика и организация театра. — Л., 1976. — Вып. 5.

<sup>2</sup> Там же; Левшина Е. А. Формирование зрительской аудитории театров: Учеб. пособие. — Л., 1985.

<sup>3</sup> Исследование С. Сухановой, 2008 г.

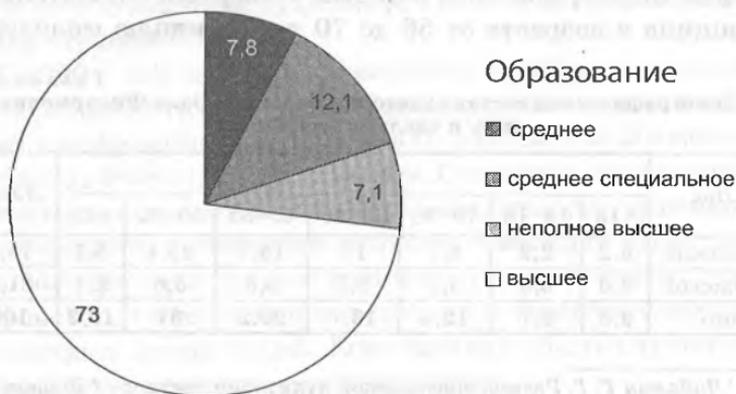
и людей среднего возраста приходится около 26 % (две возрастные группы: 19–28 лет, 29–40 лет).

Наименьшую долю аудитории составляют слушатели в возрасте от 14 до 18 лет. Так, из 200 слушателей только один слушатель — юноша подросткового возраста и из 45 слушателей — только одна девушка в этом возрасте.

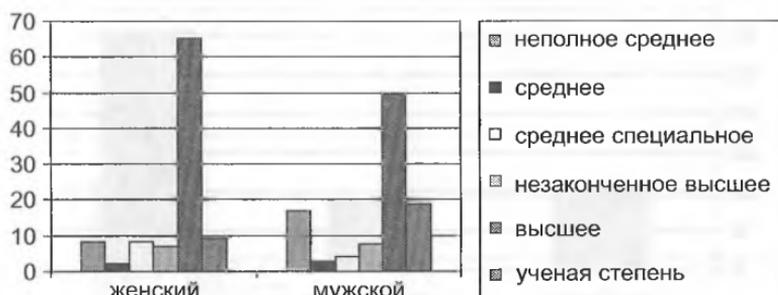
Данные результаты подтверждают отрицательную тенденцию сокращения зрительской аудитории академических концертных организаций.

Высокий уровень образования — неотъемлемое качество слушателя академического концерта, что определяет его способность к продолжительной концентрации аудиального восприятия и позволяет понимать сложное музыкальное искусство. Согласно результатам исследования зрительской аудитории Большого Зала Филармонии в Санкт-Петербурге 80,1 % опрошенных имеют или будут иметь в ближайшем будущем высшее образование, в том числе 11,2 % обладают ученой степенью (рис. 28).

Среди обладателей ученой степени, посещающих Филармонию, — почти вдвое больше мужчин, а среди слушателей со средним специальным образованием лидируют женщины (см. рис. 29). Зрителей, имеющих профессиональное музыкальное образование, немного — 7,9 %. Для сравнения, 35,1 % зрительской аудитории Московской



**Рис. 28**  
*Уровень образования зрительской аудитории  
в Большом Зале Филармонии.*



**Рис. 29**

*Уровень образования зрительской аудитории в Большом Зале Филармонии в зависимости от пола (в % к числу опрошенных)*

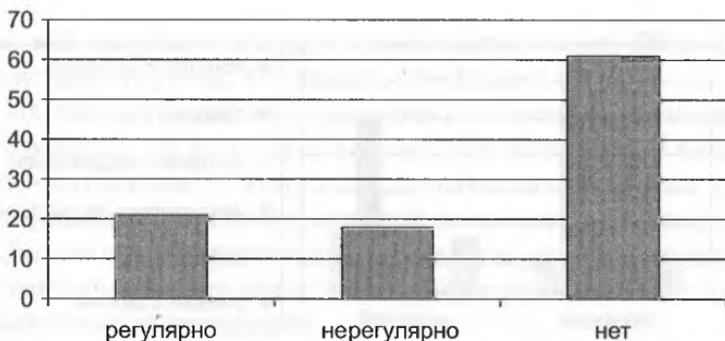
государственной филармонии составляют профессиональные музыканты и слушатели с музыкальным образованием<sup>1</sup>.

Традиционно аудитория академических концертных организаций формируется из постоянных слушателей. Так, по результатам опроса зрительской аудитории Санкт-Петербургской Филармонии, около 20% слушателей являются регулярными держателями абонементов, а 18% приобретают абонемент не каждый сезон (рис. 30).

В результате каждый четвертый респондент посещает филармонию несколько раз в месяц, однако наиболее распространенный вариант посещения — не более одного раза в месяц (рис. 31).

Согласно исследованию, число держателей абонементов сократилось за последние несколько лет. В качестве причин чаще всего рассматривается преклонный возраст и невысокий уровень дохода, которые не позволяют планировать и оплачивать посещение филармонии на год вперед, а также рост цен на абонементы за последние три года. Абонементы на сегодняшний день приобретают в основном те слушатели, которые предпочитают определенные места в зале или не имеют возможности постоянно следить за репертуаром

<sup>1</sup> Сурина И. А., Селиверстова Н. А. Московская аудитория концертов классической музыки // Социологические исследования. 1996. — № 11. — С. 19–20.



**Рис. 30**  
*Доля держателей абонементов среди слушателей Санкт-Петербургской Филармонии (в % к числу опрошенных)*



**Рис. 31**  
*Частота посещения слушателей Санкт-Петербургской Филармонии (в % к числу опрошенных)*

и приезжать в кассу за доступными билетами, а также те слушатели, для которых следование традиции регулярного посещения Филармонии имеет первостепенное значение.

В качестве музыкальных предпочтений более половины слушателей Санкт-Петербургской Филармонии (55,6%) вне зависимости от пола и возраста указали русскую и зарубежную классическую музыку. Чуть более 10% слушателей предпочитают современную академическую музыку, 36,3% любят джаз, каждый четвертый слушатель включил в список любимых музыкальных направлений авторскую



**Рис. 32**  
Музыкальные предпочтения слушателей  
в зависимости от пола (количество чел.)

музыку и бардов (см. рис. 32). Большинство слушателей Филармонии предпочитают симфоническую (82,5 %) и фортепианную (60,2 %) музыку. При высокой доле любителей симфонической музыки значителен показатель предпочтений концертов фортепианной музыки.

Кроме того, слушатели указали в списке предпочтений органную (40,9 %) и вокальную (38,7 %) музыку, на долю любителей хоровой музыки приходится 35 %.

Выявленные тенденции мало отличаются у слушателей разных возрастных групп. Таким образом, можно говорить об имеющемся интересе почти ко всем жанрам академического музыкального искусства.

Согласно данным табл. 15 и 16, 51,8 % от общего числа опрошенных указали в качестве музыкальных предпочтений любимых российских композиторов и 50,9 % — зарубежных композиторов.

Произведения Чайковского и Рахманинова — абсолютные лидеры и по прокату, и по предпочтениям слушателей,

Таблица 15

**Русские композиторы по предпочтениям слушателей БЗФ  
и присутствию в репертуаре**

<i>Композитор</i>	<i>Предпочтение слушателей (число голосов)</i>	<i>По факту (в афише в 2008 г.)</i>
Чайковский	472	26
Рахманинов	213	15
Мусоргский	46	2
Шостакович	41	4
Римский-Корсаков	30	7
Прокофьев	30	5
Глинка	29	1
Свиридов	22	1
Скрябин	21	4
Бородин	14	1
Стравинский	10	6

Таблица 16

**Зарубежные композиторы по предпочтениям слушателей БЗФ  
и присутствию в репертуаре**

<i>Композитор</i>	<i>Предпочтение слушателей (число голосов)</i>	<i>По факту (в афише в 2008 г.)</i>
Моцарт	263	14
Бетховен	220	14
Бах	152	20
Шопен	144	3
Брамс	88	12
Вагнер	82	2
Малер	79	4
Вивальди	55	4
Верди	39	4
Штраус	34	7

причем произведения Чайковского лидируют среди всех исполняемых русских и зарубежных композиторов. Предпочтения слушателей могут быть частично использованы в планировании концертной деятельности. Мусоргский, Шостакович и Прокофьев, согласно опросу, могут исполняться чаще. Рахманинов и Шопен, одни из главных композиторов фортепианной музыки, исполняются очень редко. В связи с тем, что по предпочтениям слушателей фортепианная

музыка занимает вторую позицию после симфонической, то увеличение количества концертов фортепианной музыки будет положительно воспринято публикой, в частности, если будут исполняться произведения Шопена и Рахманинова.

В настоящее время в афише фортепианных концертов Филармонии преобладают Шуман и Лист, которые по предпочтениям слушателей сильно отстают от упомянутых выше композиторов. Следует отметить, что увеличение концертов с исполнением сочинений композиторов-лидеров может быть гармонично вписано в общий репертуар. Ежегодно Большой зал филармонии устраивает около 155 концертов, отдельные произведения Чайковского, Рахманинова, Моцарта, Бетховена, Шопена могут повторяться несколько раз в сезон в составе различных концертов, также можно включать в афишу редко исполняемые произведения данных композиторов.

Произведения Баха исполняются чаще остальных зарубежных композиторов. Это объясняется тем, что практически ни один органнй концерт не проходит без исполнения произведений Баха. Кроме того, достаточно часто его произведения исполняются и с оркестром. Музыка Баха занимает одну из лидирующих позиций в прокате.

Кроме Баха, Брамс также занимает одну из лидирующих позиций в прокате. 2008 год — юбилейный год Брамса, фестиваль «Площадь искусств» был посвящен творчеству этого композитора.

В таблицу 3.7.3 включены только лидеры проката, однако зрительская аудитория Санкт-Петербурга готова также слушать музыку Малера и Вагнера.

В результате проведенного исследования в Санкт-Петербургской Филармонии вся целевая аудитория была сегментирована по возрасту на три части:

- ▣ слушатели старше 66 лет;
- ▣ слушатели от 41 до 46 лет;
- ▣ слушатели от 19 до 23 лет.

Для каждого сегмента был составлен портрет слушателя.

#### **Портрет 1. Слушатели старше 66 лет.**

В основном это женщины, для которых Филармония — это храм искусства, смысл жизни, возможности

для общения. Они хорошо знают репертуар, посещают «легкие» программы: Моцарт, Шопен, Штраус, Чайковский. Средняя частота посещения 1–2 раза в неделю. В основном они приобретают абонементы и дешевые билеты, активно пользуются пенсионными льготами. Кроме Филармонии, они также активно посещают другие учреждения культуры города.

Расширение данного сегмента возможно за счет увеличения льгот на приобретение билетов и абонементов, привлечения активных слушателей в качестве распространителей билетов и абонементов.

### **Портрет 2. Слушатели от 41 до 46 лет.**

К ним относятся чаще всего женщины, родившиеся в Санкт-Петербурге, с высшим образованием, средним и высоким уровнем дохода. Они испытывают потребности в духовном просвещении и отдыхе от повседневности. Филармония для них — родное место, отвечающее их статусу как истинному петербургскому интеллигенту. Средняя частота посещения 1–2 раза в месяц.

Данный сегмент предпочитает разумное сочетание цены билета и качества исполнения концерта, часто посещает концерты с подругами, коллегами. Кроме Филармонии, может посещать выставки Эрмитажа и Русского музея, однако редко посещает театр. Достаточно активный пользователь Интернета, предпочитает узнавать новости в Интернете.

Данный сегмент приносит основной доход Филармонии от продажи билетов. Привлечение данного сегмента возможно с помощью интернет-маркетинга, распространения билетов через крупные компании и государственные учреждения Санкт-Петербурга, электронной новостной рассылки.

### **Портрет 3. Слушатели от 19 до 23 лет.**

Девушки и юноши — студенты вузов дневного отделения, родившиеся в Санкт-Петербурге и других регионах, в свободное от учебы время подрабатывают. Около 50 % из них посещают филармонию впервые. В посещении филармонии в первую очередь ищут новые знания и опыт. При выборе концерта ориентируются на название и посыл именно к молодежной аудитории. Приобретают недорогие

и льготные билеты, не являются держателями абонементов. Средняя частота посещения 1–2 раза в год.

Кроме Филармонии посещают клубы, концерты, кино-театры, выставки фотографии и современного искусства, интересуются культурой других стран. Активные пользователи Интернета, зарегистрированы почти во всех социальных сетях, подписчики различных рассылок.

Несмотря на низкую доходность данного сегмента, он обладает большим потенциалом в формировании будущей зрительской аудитории. Привлечение данного сегмента возможно с помощью активного маркетинга в социальных сетях, подписку на рассылку новостей, участия Филармонии в молодежных discount проектах (Групон, Малина, ISIC), распространение льготных билетов через вузы.

Важным этапом в разработке маркетинговой стратегии является SWOT-анализ (табл. 17).

Таблица 17

**SWOT-анализ Санкт-Петербургской академической филармонии им. Д. Д. Шостаковича**

<i>Сильные стороны (Strengths)</i>	<i>Слабые стороны (Weaknesses)</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Многолетний опыт работы</li><li>• Удобное месторасположение</li><li>• Привлекательность бренда</li><li>• Разнообразие концертных программ</li><li>• Высокая доля постоянной зрительской аудитории</li><li>• Многолетнее партнерство с образовательными учреждениями</li><li>• Работающий центр волонтеров</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Устаревшая концепция работы с аудиторией, отсутствует применение новых технологий в работе с аудиторией</li><li>• Низкая мотивация сотрудников</li><li>• Неэффективная рекламная политика</li><li>• Устаревший сайт, недостаточное количество информации о Филармонии в Интернете</li></ul>
<i>Возможности (Opportunities)</i>	<i>Угрозы (Threats)</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Развитие технологий и доступность их внедрения</li><li>• Увеличение количества пользователей Интернет</li><li>• Развитие культурной политики Санкт-Петербурга, увеличение числа фестивалей классической музыки</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Недостаток квалифицированных менеджеров в области концертной деятельности</li><li>• Старение зрительской аудитории академических концертных организаций</li><li>• Снижение уровня лояльности аудитории академических концертных организаций</li></ul>

На основе проведенного SWOT-анализа можно сформулировать следующие рекомендации:

**Сильные стороны — Возможности:**

- ☐ Используя многолетний опыт и налаженные коммуникации с постоянной зрительской аудиторией, сформировать систему привилегий для постоянных слушателей, тем самым стимулировать рост лояльности аудитории и повышения доходов от продажи билетов.
- ☐ Использование Интернета и компьютерных технологий для развития коммуникаций со зрительской аудиторией и повышения уровня обслуживания.
- ☐ Разработать программу по привлечению новой аудитории.

**Сильные стороны — Угрозы:**

- ☐ Развитие центра волонтеров для привлечения молодых менеджеров (летние практики, краткосрочные проекты).
- ☐ Разработка программы лояльности для слушателей, формирование базы данных постоянной зрительской аудитории.

**Слабые стороны — Возможности:**

- ☐ Повышение мотивации сотрудников путем участия в инновационных проектах по развитию деятельности организации.
- ☐ Развитие коммуникаций с правительством города, участие в конкурсах и тендерах на государственный заказ.
- ☐ Реорганизация сайта, развитие интернет-коммуникаций и привлечение молодежи в Филармонию.

**Слабые стороны — Угрозы:**

- ☐ Привлечение студентов профильных вузов для прохождения практики, мотивация молодежи к росту в профессии.
- ☐ Изучение опыта других академических концертных организаций с целью выявления потребностей и ожиданий зрительской аудитории.

### 3.7.

## МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ТЕАТРА

В сфере театральных услуг чаще всего встречаются две маркетинговые стратегии. Первая стратегия заключается в широком и активном использовании маркетинговых инструментов, различных медиа-каналов для распространения информации о театре, начиная от репертуара и заканчивая освещением событий, связанных с деятельностью театра. Кроме того, предполагается участие театра в популярных и престижных фестивалях и премиях, активная гастрольная деятельность, что способствует продвижению и популяризации театра.

В Санкт-Петербурге такую стратегию применяет Михайловский театр. С приходом в театр в 2007 г. нового генерального директора Владимира Абрамовича Кехмана театр изменил свой имидж, стал позиционировать себя как престижный, модный театр. Этот результат был достигнут за счет резкого увеличения выделяемых средств на маркетинг, создание отдела маркетинга, в компетенцию которого стало входить активное продвижение театра.

Вторая маркетинговая стратегия отвергает использование активных методов продвижения услуг театра, как в первом подходе. Основной акцент делается на поиск своей рыночной ниши, повышения лояльности зрителей, сохранения своей индивидуальности. В качестве примера можно привести Государственный академический театр балета им. Леонида Якобсона, подведомственный Комитету по культуре Санкт-Петербурга. В творческой деятельности театр руководствуется своей миссией и общими положениями о концепции развития сферы культуры Санкт-Петербурга.

Миссия театра звучит как сохранение и пропаганда творческого наследия выдающегося балетмейстера Леонида Якобсона, а также развитие традиций русского балетного театра.

Деятельность театра складывается из четырех направлений:

1. Театр восстанавливает и поддерживает репертуар Л. Якобсона. Ежегодно проходят вечера хореографических миниатюр Л. Якобсона. Каждые два года восстанавливается

полнометражный спектакль (Клоп, 2005 г.; Экзерсис, 2007 г.; Спартак, 2009 г.).

2. Театр сохраняет классическое наследие русского балета. В репертуаре спектакли М. Петипа «Лебединое озеро», «Щелкунчик»;

3. Театр развивает традиции русского (академического) хореографического искусства. Каждый год выпускается премьера современного балета в постановке художественного руководителя Ю. Петухова (Ромео и Джульетта, 2005 г.; Страсти по Кармен, 2006 г.; Есенин, 2007 г.; Цвет граната, 2008 г.; Алиса в стране чудес (детский спектакль), 2009/2010 гг.). Постановка «Вечера миниатюр» известного советского балетмейстера Г. Алексидзе, 2007 г. Постановка детского спектакля «Чипполино» композитор К. Хачатурян, балетмейстер А. Полубенцев.

4. Театр поддерживает развитие современного балетмейстерского искусства в России. В театре осуществлены (и вошли в репертуар) постановки молодых балетмейстеров, победителей фестиваля «Альтернатива». (Андрогены, Sameг'ная история, 2008 г.; Дыхание, 2009 г.).

Особенностью театра является сохраненный репертуар выдающегося балетмейстера XX века Леонида Якобсона. В развитии хореографического искусства произведения Якобсона были революционными и меняли традиционные представления о технике и возможностях классического танца. Его имя достойно занимает место в одном ряду с именами мировых хореографов М. Грем, К. Голейзовского, Д. Баланчина, Ю. Григоровича.

Леонид Якобсон начинал работу на базе ленинградского «Камерного балета». Список его постановок состоял из таких балетов как: «Золотой век» (1930), «Тиль Эйленшпигель» (1933), «Утраченные иллюзии» (1936), «Ромео и Джульетта» (1944), «Испанское каприччио» (1944), «Шурале» (1941 — Казань, 1950 — Кировский театр, 1955 — Большой театр), «Сольвейг» — (1952), «Спартак» — (1956 — Кировский театр, 1962 — Большой театр), «Клоп» — (1962), «Двенадцать» — (1964), «Страна чудес» — (1967). Эти балеты вошли в историю развития советского балетного театра. В этот период творчества Л. Якобсон активно развивает

жанр миниатюры. Л. Якобсон писал: «Это форма емкая, мобильная, лаконичная, драматургически законченная, с ясным пластическим образом. Своего рода маленькое художественное произведение. Оно дает возможность до предела раскрыть музыку, максимально выявить актерские возможности и за очень короткое время рассказать больше, чем в ином полнометражном балете, наконец, удерживает, концентрирует внимание зрителей»<sup>1</sup>. Как видно из цитаты, Якобсон придавал особое значение актерской личности исполнителя. Он формировал коллектив по принципу театра индивидуальностей, где каждому актеру — своя роль. Так в советской России появился первый авторский государственный балетный театр. Труппа стала выпускать спектакли, созданные из отдельных номеров, выстраивая цепочки, подчиненные одному драматургическому принципу и стилизации хореографии. Программу спектакля можно было комбинировать, уменьшать, добавлять в зависимости от условий сценической площадки. Это давало театру невероятную мобильность для того времени. Театр стал успешно осуществлять гастрольную деятельность.

С 1976 года театр начал новый виток роста. Приемником Якобсона стал солист Кировского театра Аскольд Макаров. Помимо сохранения основного репертуара театра (хореография Л. Якобсона), А. Макаров стал приглашать на конкурсной основе отечественных и зарубежных хореографов. В театре творили Георгий Алексидзе, Леонид Лебедев, Александр Полубенцев, Д. Зейферт, А. Хатчинсон, Л. Шереги, П. Шмок и другие. Афиша театра стала включать в себя свыше 20 балетов и 60 хореографических миниатюр. В репертуар вошли шедевры классического наследия «Лебединое озеро», «Жизель», «Шопениана» и др. Театр успешно расширил географию гастрольных выступлений, присоединив страны Западной Европы и Азии. Усилиями нового художественного руководителя театр «Хореографические миниатюры» приобрел популярность не только в стране, но и за рубежом. Высокий профессиональный

---

<sup>1</sup> Якобсон Л. Письма Новерру, или Сценическая жизнь. — Музыкальная академия, 1993. — С. 359.

уровень актеров, разнообразие репертуара, регулярный прокат спектаклей на различных отечественных и зарубежных площадках, поставили театр на один уровень с крупнейшими балетными коллективами страны. На фоне такого грандиозного прорыва формировалась и одиозная тенденция для театра. Активно формирующийся новый репертуар, неизбежно теснил произведения Л. Якобсона. В результате такой политики репертуар Л. Якобсона был сокращен до нескольких миниатюр и предан забвению.

В 2001 году труппу театра возглавил выдающийся танцовщик и талантливый хореограф народный артист России Юрий Петухов. В своем интервью газете «Санкт-Петербургские Ведомости» Ю. Петухов сказал: «Я пришел в новый для себя коллектив спустя почти тридцать лет после того, как меня приглашал сюда на работу сам Леонид Вениаминович Якобсон. И только сложности бытового характера помешали мне принять это предложение. Мне хочется, чтобы новый этап жизни театра стал временем возвращения Мастера, оставившего нам богатейшее наследие. Многие его работы не устарели и остались в отечественной хореографии, как истинные шедевры»<sup>1</sup>. В этой цитате виден основной принцип репертуарной политики театра следующего периода. И действительно, уже через год на вечере, посвященном 100-летию со дня рождения Л. Якобсона, труппа показала обновленные работы великого балетмейстера: «Скульптуры Родена», «Свадебный кортеж», «Спартак». Возрождение хореографии Якобсона стало культурным событием в городе. Особое внимание мы здесь уделим тому, что в восстановлении хореографии репертуара Якобсона принимали первые исполнители. Тем самым соблюдался основной принцип передачи хореографического текста. Это событие было высоко оценено театральной общественностью. В 2003 году на фестивале «Золотая Маска» за сохранение традиций театр получил специальный приз жюри.

Однако начиная с 2005 года репертуарная политика театра меняется. Под редакцией Ю. Петухова появились

---

<sup>1</sup> Сердобольский О. Юрий Петухов хочет вернуть в театр балеты Якобсона. — Санкт-Петербургские Ведомости № 123 (2513), 10 июля 2001 г.

балеты: «Щелкунчик», «Лебединое озеро», его собственные балеты «Ромео и Джульетта», «Дон Хосе, или Страсти по Кармен», «Есенин». Началась активная работа над созданием современного репертуара, проводились фестивали и мастер-классы по современной хореографии. С 2008 года в театр приглашаются молодые малоизвестные, но талантливые хореографы. Театр стал экспериментальной площадкой для современных хореографов.

Однако дальнейшему развитию деятельности театра препятствует ряд проблем. Прежде всего это связано с отсутствием собственной сценической площадки. За пользование сценической площадкой театру приходится платить аренду, в частности, стоимость аренды сцены Александринского театра составляет 450 000 рублей, БКЗ Октябрьский — 300 000 рублей, Мюзик-холла — 150 000 рублей, Консерватории им. Н. А. Римского-Корсакова — 150 000 рублей, Эрмитажного театра — 45 000 рублей. Высокие арендные платежи приводят к тому, что театр тратит на данные нужды от 60 до 80 % валовых поступлений.

Другой существенной проблемой является низкая заполняемость залов, в большинстве случаев 40–50 %. Сложившаяся ситуация объясняется отсутствием информации у зрителей о спектаклях театра, а также системы собственных продаж.

В 2010 г. был проведен опрос покупателей билетов в кассах ДТЗК (дирекция театрально зрелищных касс)<sup>1</sup>. Цель опроса состояла в том, чтобы выявить осведомленность у потребителей о деятельности театра, его продуктах, имидже. Посетителям кассы задавалось несколько вопросов по мере получения ответа.

- Знаете ли Вы что-нибудь о деятельности театра балета им. Якобсона?
- Какие спектакли Вы смотрели?
- Хотели бы вы снова посмотреть спектакли театра?
- Рекомендуете ли Вы посетить театр своим друзьям, знакомым?

<sup>1</sup> Опрос проводился при участии Недбай Ф. В.

Из 200 опрошенных покупателей театральных билетов в кассах ДТЗК:

- ▣ 67 % (134 человека) высказались, что ничего не знают о театре;
- ▣ 10 % (20 человека) слышали о театре, но не помнят что;
- ▣ 12 % (24 человека) видели афиши по городу;
- ▣ 11 % (22 человека) помнят, что смотрели спектакли Л. Якобсона, но очень давно, хотели бы посмотреть, но не знают, где проходят спектакли.

Данные этого опроса показывают, что у потребителя отсутствует информированность о деятельности театра.

В поисках повышения доходов театр переходит в основном на гастрольную деятельность за рубежом, где продюсер оплачивает театру гарантированный гонорар и покрывает все расходы по содержанию группы в поездке. Однако у зарубежного зрителя востребован только русский классический репертуар. Тем самым театр, не имея постоянного проката других спектаклей, кроме классических, теряет разнообразие своего репертуара, а также прибывая в гастрольных поездках от 6 до 9 месяцев в году, театр плохо узнаваем на российском рынке.

Кроме того, театр имеет явно сезонную зависимость и неравномерность загрузки репертуарной афиши. В летний сезон театр перегружен работой в связи с притоком иностранцев в Санкт Петербург, что повышает спрос на услуги театра. Количество выступлений достигает до 45 и более спектаклей в месяц. В зимний период едва ли наберется 1 или 2 спектакля в месяц.

Неравномерная загрузка репертуара и его однообразие (2–3 прокатных спектакля) формируют творческую неудовлетворенность артистического персонала. Политика «однообразия» разрушает один из важных мотивационных стимулов артистов, а именно — реализацию потенциальных возможностей танцовщика, то есть стремление исполнить как можно больше разноплановых ролей в репертуаре театра. Также надо учитывать, что артистический балетный век короткий. Сохранение хореографического наследия Л. Якобсона, которое является основополагающим в миссии театра, может быть утеряно.

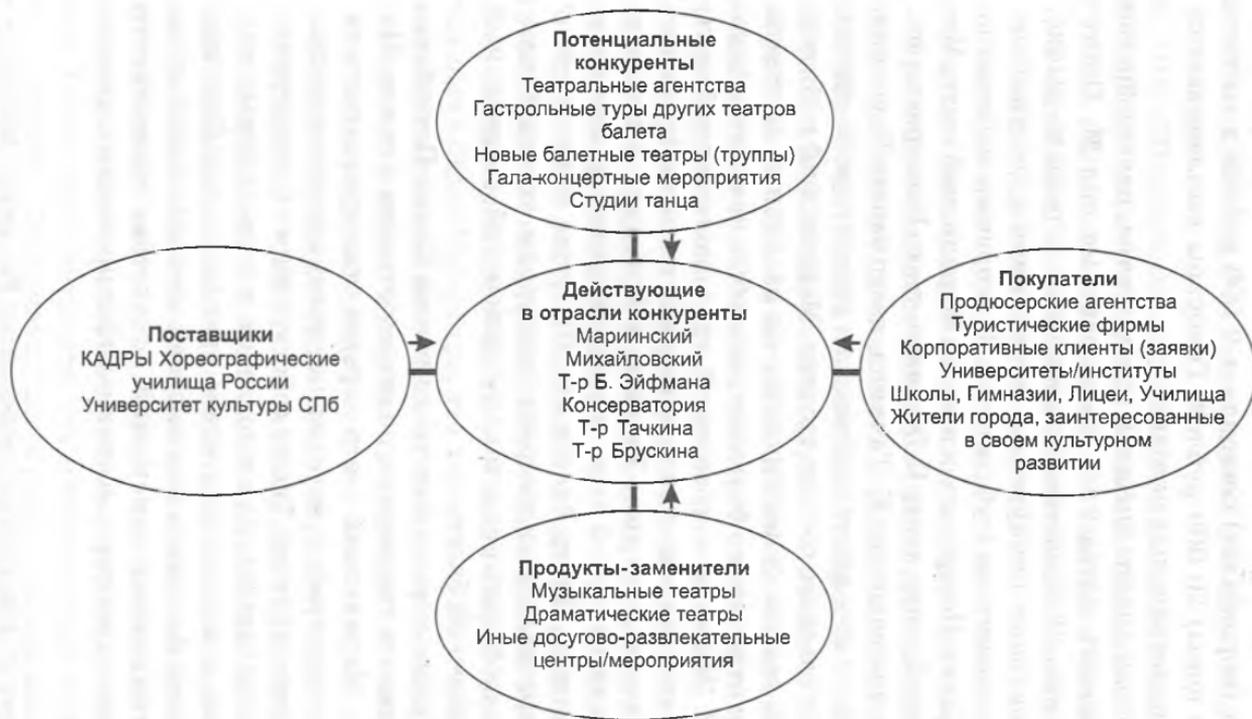
Кроме того, театр отличается низким уровнем материального стимулирования. Заработная плата артиста 1 категории (кордебалет) составляет 9 000 рублей и солиста (мастер цены) 20 000 рублей. Гонорары выплачиваются только в гастрольных поездках.

Проводя анализ внешней среды театра, целесообразно использовать метод пяти конкурентных сил М. Портера<sup>1</sup>. На рис. 33 представлены основные игроки на рынке, потенциальные конкуренты, поставщики и покупатели, услуги-заменители (субституты). К основным игрокам на рынке Санкт-Петербурга относятся Мариинский театр, Михайловский театр, театр Б. Эйфмана, театр Консерватории, театр под управление К. Тачкина, театр балета Брускина. Каждый из них имеет особенности репертуарной афиши, исполнительского состава труппы. Мариинский и Михайловский театры ориентированы на различные сегменты рынка и отличаются большим разнообразием репертуара. Театр Б. Эйфмана — авторский, где исполняются балеты исключительно в постановке художественного руководителя. Балетные труппы Тачкина и Брускина исполняют только классический балет и ориентируются на иностранного зрителя. Театр балета им. Якобсона отличается от вышеперечисленных театров репертуаром, который включает разнообразные спектакли — авторский, современный и классический балет.

Ведущие игроки балетного рынка Санкт-Петербурга определяют и творческую политику отрасли в целом. Например, Мариинский театр первым стал приглашать западных хореографов, вслед за ним этому опыту последовал Михайловский театр. Также действующими конкурентами выстроены барьеры для вхождения в отрасль новых коллективов, а именно отсутствие пригодных для балетных спектаклей площадок или высокая арендная плата сцены и репетиционных помещений, отсутствие возможности оплачивать гонорар высококвалифицированным танцовщикам.

---

<sup>1</sup> Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 30.



**Рис. 33**  
 Применение концепции «пяти конкурентных сил Портера» для анализа деятельности Театра им. Яковсона

К субститутам можно отнести спектакли драматических, музыкальных театров, авторские вечера известных артистов.

Покупателями билетов на спектакли театра являются в основном не частные лица, а продюсерские агентства, туристические фирмы, корпоративные клиенты, университеты, школы, гимназии, лицеи, училища, на долю которых приходится около 90 % от суммарных продаж билетов. Доля продаж билетов для частных лиц составляет 10 %. В сложившейся ситуации есть свои плюсы и минусы.

С одной стороны, работа с продюсерскими агентствами и другими организациями приносит гарантированный доход, но с другой стороны, теряется связь со зрителем. Важно учитывать, что агентства напрямую не заинтересованы в рекламе театра. Так, при опросе покупателей билетов в кассах ДТЗК 67 % из опрошенных никогда не слышали о деятельности театра им. Л. Якобсона<sup>1</sup>.

Основными поставщиками кадров для театра являются хореографические училища России и СНГ. Действующие конкуренты являются более привлекательными для работы молодых выпускников.

По результатам проведенного анализа можно выбрать актуальную стратегию для театра из стратегии минимизации издержек, фокусирования или дифференциации.

Стратегия по минимизации издержек для театра не совсем актуальна, так как объемы деятельности театра существенно ниже по сравнению с основными конкурентами. Стратегия фокусирования, предусматривающая нацеленность на один рыночный сегмент, приведет театр к потере определенной целевой аудитории. Более актуальной выглядит стратегия дифференциации, предполагающая развитие нескольких направлений деятельности для различных сегментов рынка.

Бенчмаркинг — это последовательный и непрерывный процесс измерения и сопоставления бизнес-процессов с мировыми лидерами в отрасли для получения информации,

---

<sup>1</sup> Исследование проводилось при участии Недбай Ф. В. в 2010 г.

которая поможет организации принять меры по улучшению показателей своей деятельности<sup>1</sup>.

К этапам бенчмаркинга относятся<sup>2</sup>:

1. Определение области для бенчмаркинга
2. Определение собственных бизнес-процессов
3. Выявление компаний — лидеров отрасли
4. Определение разницы в бизнес-процессах лидера и исследуемой организации
5. Выбор методов для усовершенствования работы анализируемой организации.

В качестве лидеров в области балетного искусства в Санкт-Петербурге можно отнести Мариинский, Михайловский театры, Театр балета Бориса Эйфмана, Театр К. Тачкина и Театр Брускина (см. приложение 10). Безусловно, Мариинский и Михайловский театры занимают особое положение в силу наличия стационарной сцены и истории развития. Материально-техническая база данных театров, которая включает в себя пошивочные, монтажные и другие цеха, наличие мультимедийного оборудования также стоит на порядок выше по сравнению с театром балета им. Якобсона, в котором отсутствует мультимедийное оборудование. Наличие мультимедийного оборудования помогает артисту в самоподготовке к партии и дает возможность увидеть примеры исполнения данной роли другими артистами. Особенно это важно в подготовке авторского и современного репертуара, позволяет соблюсти точность хореографического текста и повышает эффективность репетиций с кордебалетом. В результате сокращается срок подготовки партии или спектакля и ввод артиста или спектакля в текущий репертуар.

С точки зрения финансирования Театр Якобсона получает финансирование из городского бюджета и практически не занимается привлечением дополнительного

---

<sup>1</sup> Дженестер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон: определение стратегических возможностей: пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — С. 256.

<sup>2</sup> Дженестер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — С. 258.

финансирования из бюджета или внебюджетных источников. В театре мог быть создан благотворительный фонд поддержки и по примеру Мариинского, Михайловского театров, Театра Бориса Эйфмана, а также вестись привлечение спонсорских средств.

Поток претендентов на вакансию артиста высок у трех лидеров (Мариинский, Михайловский и Театр Б. Эйфмана). Объясняется это престижностью театра и уровнем оплаты труда. Для привлечения новых талантливых артистов в Театр Яacobсона необходимо обеспечить просветительскую работу о достижениях и статусности театра среди выпускников и учащихся хореографических училищ, а также увеличить фонд оплаты труда. Кроме того, необходимо ввести официальные критерии отбора (компетенции артиста и внешняя форма).

Солисты в Мариинском театре самостоятельно определяют, с каким педагогом они хотят работать. При высокой мотивации солиста на результат такого подхода очень эффективен. Для Театра Яacobсона рекомендуется расширить возможности работы с приглашенными репетиторами для солистов театра.

В системе мотивации лидеров Мариинский, Михайловский и Театр Б. Эйфмана) имеет место бонусная тарификация. Кроме того, в этой системе предусмотрены дисциплинарные взыскания (опоздание/неявка на репетицию, на выход в спектакле). Театру Яacobсона необходимо разработать систему мотивации.

В области ценовой политики большим диапазоном цен от 400 до 6000 руб. отличается Мариинский театр с разнообразным репертуаром. Театр Б. Эйфмана позиционирует себя как театр для обеспеченной зрительской аудитории с высокими ценами на билеты от 1500 до 3500 руб. В театре под управлением Брускина цены ранжируются в диапазоне от 500 до 2000 руб., в театре Яacobсона — от 300 до 2500 руб., что можно считать конкурентоспособными, соответствующими средней цене на балетные спектакли в Санкт-Петербурге.

Кроме того, театр Яacobсона имеет конкурентное преимущество в репертуаре — наличие всех хореографических

постановок Л. Якобсона, а также балетных спектаклей для детской аудитории. Однако основным недостатком театра является слабая информированность зрителей о спектаклях театра в силу слабой рекламной политики.

Таблица 18

SWOT-анализ Театра балета им. Л. Якобсона

<i>Сильные</i>	<i>Слабые</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокий исполнительский уровень солистов</li> <li>• Уникальность и разнообразие репертуара</li> <li>• Наличие государственного финансирования</li> <li>• Сценография спектаклей</li> <li>• Костюмы</li> <li>• Мобильность труппы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие собственной сцены</li> <li>• Отсутствие системы продвижения театра</li> <li>• Низкая узнаваемость бренда</li> <li>• Текучесть кадров</li> <li>• Неэффективная структура управления</li> <li>• Низкая доходность театра</li> </ul>
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширение культурного обмена между Санкт-Петербургом и другими странами</li> <li>• Увеличение культурного влияния Санкт-Петербурга в регионах страны</li> <li>• Развитие благотворительности и спонсорства в стране</li> <li>• Дополнительная поддержка Комитета по культуре проектов инновационного характера и по развитию культуры среди населения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение арендных ставок на сценические площадки</li> <li>• Снижение государственного финансирования</li> <li>• Изменение законодательства</li> <li>• Усиление конкуренции</li> </ul>

Согласно табл. 18 к сильным сторонам деятельности Театра Якобсона относится высокий исполнительский уровень солистов, который достигается благодаря усиленной работе репетиторов, а также политике театра, направленной на поддержание талантливой молодежи. Дирекцией театра стимулируется участие солистов в различных профессиональных конкурсах. С артистом проводят подготовительные репетиции, сохраняя заработную плату в период участия в конкурсе.

На протяжении долгого периода театр сотрудничал с талантливыми художниками Галиной Соловьевой, Семеном

Пастухом, Янисом Чамалиди. Сценография спектаклей и костюмы этих художников всегда яркие и запоминающиеся, что также относится к сильной стороне театра. Жюри конкурса «Золотой софит» всегда отмечало их работы театральной премией.

Одним из преимуществ труппы театра для гастрольной деятельности является ее мобильность. 35–45 артистов исполняют разноплановые роли и успешно справляются как с классическим репертуаром, так и с современной хореографией. Уникальность и разнообразие репертуарной афиши позволяет сформировать предложение для любого рынка как различных российских регионов, так и зарубежных стран.

Кроме того, к сильным сторонам деятельности театра относится наличие постоянного финансирования из бюджета Санкт-Петербурга.

В качестве слабых сторон театра можно выделить отсутствие собственной сцены. Театр вынужден показывать свои спектакли на разных сценических площадках, что вызывает ряд трудностей. Многие площадки плохо оборудованы технически, что, как правило, сказывается на художественном уровне спектакля, например, не всегда удается достаточно подсветить декорации, мизансцены.

Отсутствие системы продвижения театра также является слабой стороной. Реклама театра ограничивается развеской афиш в кассах и по городу только на период премьерных спектаклей, то есть один раз в год, что не способствует формированию имиджа театра на рынке Санкт-Петербурга.

Текущая кадровая ситуация как слабая сторона работы театра не способствует развитию творческой деятельности в театре. Постоянно приходится разучивать репертуар с новыми исполнителями, а это повышает издержки театра, снижает уровень исполнения партий, так как артист не всегда успевает вжиться в роль и отработать все нюансы исполнения.

Неэффективность структуры управления театром заключается в непропорциональном распределении управленческой нагрузки, а также отсутствии налаженных коммуникаций между отделами.

Слабой стороной также является низкая доходность театра, которая не позволяет покрывать издержки на прокат и создание спектаклей. Причины низкой доходности лежат в отсутствии в театре собственных продаж и зависимости от продюсерских агентств.

Итак, театр имеет слабое продвижение на рынке и недостаток информации о своей деятельности у потенциальных зрителей, что снижает посещаемость спектаклей и как следствие его доходность.

Возможности театра могут быть связаны с культурной политикой Санкт-Петербурга и планами Правительства на расширение культурного обмена между Санкт-Петербургом и другими странами. Комитет по культуре также поддерживает проекты инновационного характера в сфере продвижения культуры среди населения. В этой связи театр может предложить интерактивные выставки и «перфомансы», что позволит увеличить бюджетное финансирование и повысить информированность о своей деятельности среди населения.

Развитие в стране благотворительности и спонсорства открывает возможности театра к применению фандрейзинга.

К угрозам развития театра можно отнести повышение аренды сценических площадок, снижение государственной поддержки, изменение законодательства и усиление конкуренции на рынке Санкт-Петербурга.

Для определения маркетинговой стратегии театра в 2010 г. было проведено анкетирование зрителей в количестве 300 чел.<sup>1</sup>.

Результаты опроса показали, что женщины среди зрителей театра составляют 70 %, а мужчины — 30 %, причем основную часть аудитории составляют лица до 35 лет (45 %), от 35 до 55 лет (40 %). Большая часть зрителей (65 %) пришли на спектакль с друзьями, тогда как с членами семьи — 20 %.

Кроме того, из результатов исследования можно сделать вывод, что большую часть зрителей (67 %) составляет

---

<sup>1</sup> Опрос проводился при участии Недбай Ф. В.

постоянная целевая аудитория, которая является приверженцами творчества Л. Якобсона, но в то же время посещает и другие балетные труппы города (57 % опрошенных). Информацию о предстоящих спектаклях большая часть зрителей (63 %) получает от знакомых.

Итак, портрет зрителя Театра им. Якобсона можно нарисовать как женщину от 25 до 55 лет, интересующуюся музыкальным театром, которая в основном ходит на спектакли с друзьями, а из всего разнообразия балетных спектаклей предпочитает смотреть хореографию Л. Якобсона. Однако результаты опроса свидетельствуют о слабом оповещении со стороны театра о своей деятельности.

В целях совершенствования работы театра необходимым является реформирование организационной структуры управления. На сегодняшний день театр имеет линейно-функциональную организационную структуру. Штат театр насчитывает 140 человек, а также около 40 человек — привлеченные специалисты. Во главе театра находится директор — художественный руководитель, которому подчиняются заместители, а также руководители художественных и административных отделов (рис. 34). Большое число уровней управления не позволяет быстро принимать управленческие решения, что делает данную структуру достаточно инерционной и плохо реагирующей на изменения внешней среды. Кроме того, в данной структуре отсутствуют отдел рекламы и PR, отдел продаж, что объясняет неэффективную работу в области маркетинга.

С целью реформирования действующей структуры управления предлагается структурировать направления работы в театре по «блокам» (департаментам), определить ответственных за выделенные направления работы в театре, сферу их контроля и координацию между другими подразделениями (рис. 35). В качестве департаментов предлагается экономический блок, инженерно-технический, производственно-технический, артистический и отвечающий за развитие театра.

В управлении творческим персоналом целесообразно использовать проектную структуру, которая нацелена на получение конкретного результата в определенные сроки.

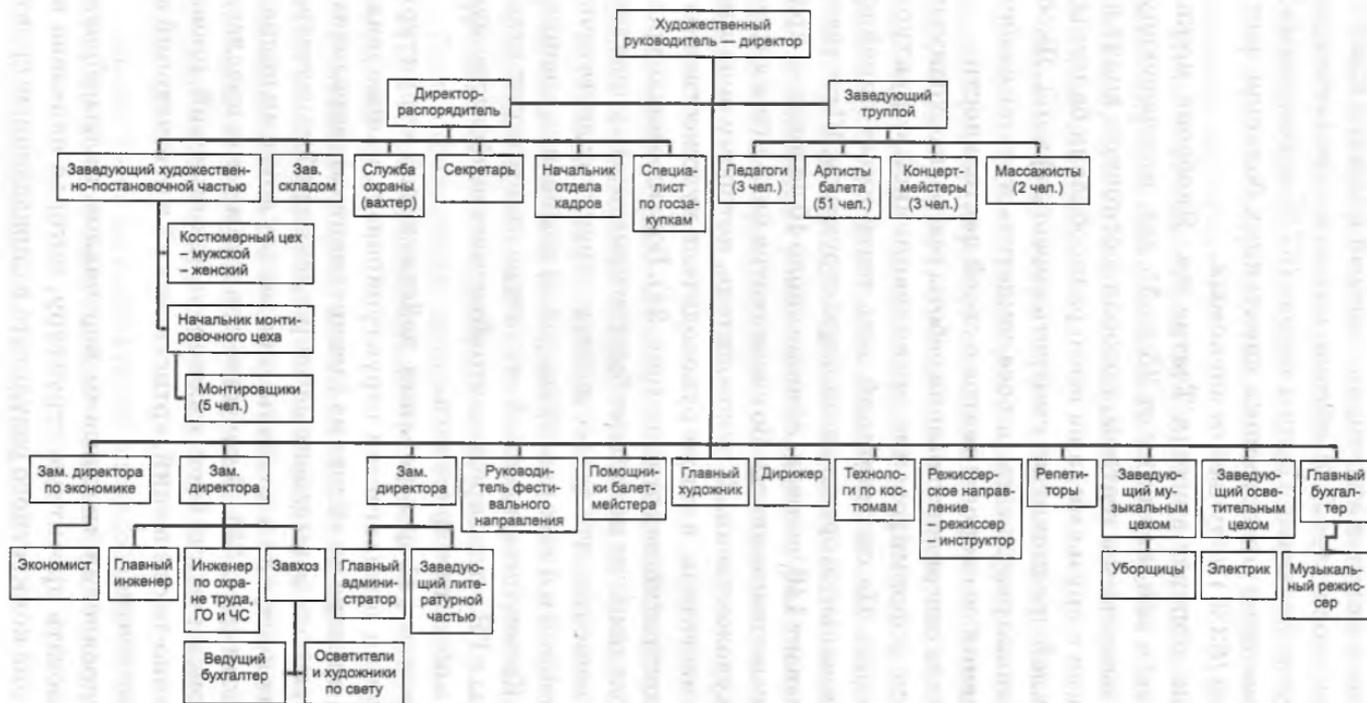
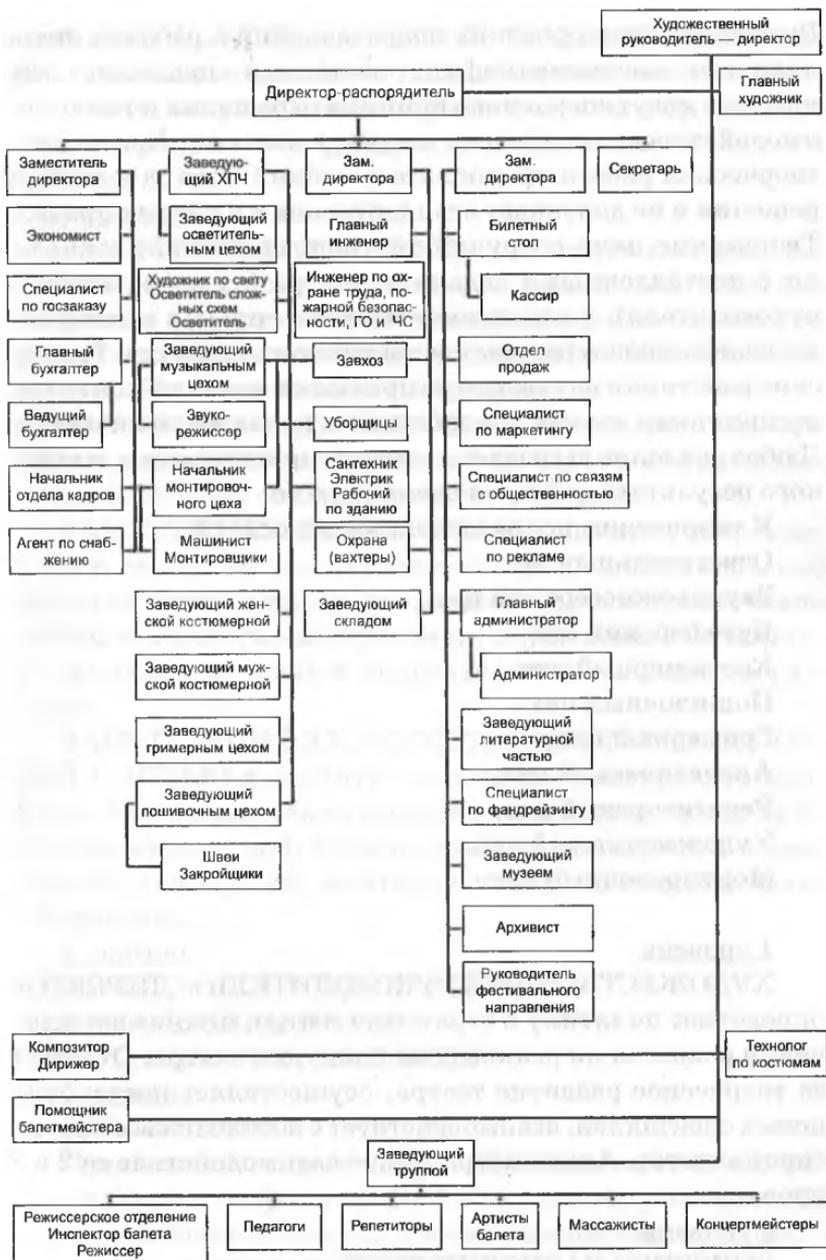


Рис. 34

Структура управления Санкт-Петербургским государственным театром балета им. Леонида Якобсона в настоящее время



**Рис. 35**  
*Предлагаемая структура управления  
 для Санкт-Петербургского государственного  
 театра балета им. Л. Якобсона*

Руководители творческих подразделений и рабочих цехов являются высококвалифицированными специалистами, которые могут оперативно принимать решения и тесно взаимодействовать с другими подразделениями. Кроме того, творческая работа предполагает гибкий подход к выбору решения и не допускает стандартизации и четких правил. Творческие цели сотрудников (подразделений) совпадают с поставленными задачами театра (художественного руководителя), у работников имеется сильная мотивация в положительном результате творческого процесса. Творческие работники внутренне не приемлют жесткий контроль, воспринимая это как оскорбление и подавление личности. Любое давление вызывает в них дух противоречия, и высокого результата добиться очень сложно.

К творческим подразделениям относятся:

Осветительный цех,  
Звукорежиссерский цех,  
Бутафорский цех,  
Костюмерный цех,  
Пошивочный цех,  
Гримерный цех,  
Артистический цех,  
Репетиторский цех,  
Художественный цех,  
Монтировочный цех.

### 1 уровень

**ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ — ДИРЕКТОР** определяет политику и стратегию театра, принимает ключевые решения по реализации политики театра. Отвечает за творческое развитие театра, осуществляет постановки новых спектаклей, взаимодействует с необходимым кругом специалистов. Административное взаимодействие со 2 и 3 уровнем.

### 2 уровень

**ДИРЕКТОР-РАСПОРЯДИТЕЛЬ** принимает управленческие решения в рамках общей политики театра, разрабатывает тактическую стратегию театра в целом и координирует ее между «блоками», взаимодействует с 3 уровнем.

**ЗАВЕДУЮЩИЙ БАЛЕТНОЙ ТРУППОЙ** принимает управленческие решения, разрабатывает тактическую стратегию по управлению артистическим персоналом, соблюдает политику организации. Взаимодействует с 4 уровнем.

3 уровень

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА** (по экономическому направлению) курирует все вопросы, прямо или косвенно связанные с доходами или расходами театра, отвечает за отчетность по экономическим показателям в компетентных органах. Взаимодействует с 4 уровнем.

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА** (по инженерно-хозяйственному направлению) отвечает за работу инженерных и хозяйственных служб. Курирует 4 уровень.

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА** (по развитию и продвижению театра на рынке) отвечает за позиционирование театра на рынке и его продвижение, вопросы привлечения внебюджетного финансирования. Осуществляет контроль за администраторским подразделением и отделом развития.

**ЗАВЕДУЮЩИЙ ХУДОЖЕСТВЕННО-ПОСТАНОВОЧНОЙ ЧАСТЬЮ** планирует работу и осуществляет контроль за деятельностью творческих цехов (осветительный, звукорежиссерский, бутафорский, костюмерный, пошивочный, гримерный, монтировочный). Взаимодействует с 4 уровнем.

4 уровень

**ЗАВЕДУЮЩИЕ ОТДЕЛАМИ**

**НАЧАЛЬНИКИ ЦЕХОВ**

**ВЕДУЩИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ**

5 уровень

**ИСПОЛНИТЕЛИ**

Предложенная структура управления позволяет распределить сферы контроля между 2 и 3 уровнем руководителей и провести более четкое разделение полномочий между различными направлениями деятельности театра.

Кроме того, в новой структуре управления предусматривается внедрение отдела продаж («Билетный стол»). На

сегодняшний день театр осуществляет свои продажи через продюсерские агентства, получая прибыль в виде гонорара с фиксированной ценой, при этом театр не несет никаких издержек. Реклама, транспортные расходы, гонорар артистам оплачиваются продюсером. Сумма гонорара варьируется от 20 000 до 50 000 рублей. Осуществление собственного проката спектаклей и продаж на данный момент для театра убыточен по причине того, что продажи осуществляются бессистемно и исключительно через театральные кассы города. Внедрение собственного отдела продаж позволит театру применять разнообразные схемы продаж билетов и увеличить доходы театра. Ниже приведена смета на внедрение отдела продаж в театре (табл. 19).

Таблица 19

Смета на внедрение отдела продаж в театре

<i>Наименование статьи</i>	<i>Ед. штук</i>	<i>Цена</i>	<i>Дополнения</i>
<i>Сотрудники</i>			
Начальник билетного стола	1	17 000	4080 налоги
Менеджер по продажам	1	150 000	3600 налоги
Накладные расходы (транспорт)	1	1000	
<i>Офисное оборудование</i>			
Рабочее место (стол, кресло, шкаф)	2	25 000	
<i>Техническое оборудование</i>			
Компьютер	2	40 000	
Принтер офисный	2	6000	
Принтер для билетного хозяйства	1	45 000	
Расходный материал: катриджи, бумага	1	1000	
Накладные расходы (канцелярия)			
<i>Программное обеспечение</i>	1	0	
Программное обеспечение софт-механика	1	20 000	
Обучение персонала	2	0	

Таблица 20

## Калькуляция затрат на внедрение и работу отдела продаж в театре

<i>Статья</i>	<i>Единовременные затраты</i>	<i>Ежемесячные затраты</i>
Зарплата сотрудников с налогами		39 680
Офисное оборудование и программное обеспечение	136 000	
Накладные расходы		2000
<b>Итого:</b>	<b>136 000</b>	<b>41 680</b>
Непредвиденные расходы 15 %	20 400	
<b>Всего:</b>	<b>156 400</b>	

Расходы на внедрение отдела продаж составят 156 400 рублей, а сумма ежемесячных прямых затрат 41 680 рублей (табл. 20). В приложении 10 приводятся расчеты операционной прибыли на различных арендуемых площадках театра, которые сведены в табл. 21.

Таблица 21

## Показатели операционной прибыли Театра им. Л. Якобсона на арендуемых площадках

<i>Наименование площадки</i>	<i>Валовый сбор</i>	<i>Операционная прибыль</i>	
		<i>Взрослый спектакль</i>	<i>Детский спектакль</i>
Эрмитажный театр	250 000	59 320	нет
Александринский театр	873 400	61 360	нет
БДТ им. Товстоногова	527 000	108 520	нет
Консерватория	600 000	154 320	нет
Музик-холл	780 000 Детский спектакль 420 100	260 320	44 320
БКЗ «Октябрьский»	1 922 000 Детский спектакль 1 600 000	840 520	647 320

Показатели операционной прибыли демонстрируют, что операционная прибыль театра на различных арендуемых площадках превышает прямые затраты на отдел продаж даже в случае проката одного спектакля в месяц.

Предложенные рекомендации в области совершенствования системы управления и маркетинга позволят театру найти свою рыночную нишу и увеличить собственные и привлеченные доходы от своей деятельности.

### 3.8. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ЦЕНТРА СОВРЕМЕННОГО ИСКУССТВА

Согласно Хиршману, рынок современного искусства можно разделить на три сегмента<sup>1</sup>:

1. *Творчество, ориентированное на творца.* Основной аудиторией является сам творец искусства, а основной целью — самовыражение.

2. *Творчество, ориентированное на избранных.* Основной аудиторией являются другие художники, критики и прочие профессионалы в данной области, основной целью — признание, восхищение.

3. *Коммерческое творчество, ориентированное на рынок.* Основной аудиторией является широкая публика, а целью — получение денежных средств.

Опираясь на концепцию трех сегментов арт-рынка, сформулированную Хиршманом, можно сказать, что услуги, представляемые центрами и музеями современного искусства, ориентируются скорее на второй, чем на третий сегмент: больше на избранных профессионалов, чем на широкую публику. К таким профессионалам относятся, как правило, люди творческие, с высшим образованием.

Очевидно, что данная целевая аудитория не может приносить существенных доходов центрам и музеям современного искусства, достаточных для покрытия операционных расходов. Поэтому центры и музеи должны также активно работать не только с потребительским рынком, но и рынком доноров.

Большее внимание рекомендуется уделять спонсорам. Центры современного искусства являются достаточно привлекательными для спонсоров в плане получения недорогой

---

<sup>1</sup> Колбер Ф. и др. Маркетинг культуры и искусства / Под ред. М. Наймарк. — СПб.: Изд. А. И. Васина, 2004. — С. 31.

рекламы, выхода на определенную целевую аудиторию и ассоциаций с современными и модными формами творчества.

Центры современного искусства в ответ на спонсорский взнос могут включить название компании в свои печатные издания; поместить логотип фирмы на входных билетах, информационных проспектах; взять на реализацию продукцию компании; предоставить фирме право использования своей марки, площадей, а также возможности участия в культурных мероприятиях и т. д.

Рассмотрим маркетинговую стратегию центра современного искусства на примере организации «Лофт Проект ЭТАЖИ» в Санкт-Петербурге.

Лофт Проект ЭТАЖИ — пионер лофт-дизайна<sup>1</sup> в Санкт-Петербурге. С 2007 года Лофт располагается практически в самом центре города на пяти этажах промышленного здания бывшего «Смольнинского хлебозавода».

На сегодняшний день Лофт Проект ЭТАЖИ — это многофункциональное арт-пространство, объединяющее на пяти этажах три галереи современного искусства, несколько выставочных залов, галерею авторской одежды Backstage, бар с динамическими винами LoftWineBar, Хостел (гостиница эконом-класса) и кофейню «Зеленая комната».

За четыре года своего существования Лофт Проект ЭТАЖИ стал одной из культурных достопримечательностей Санкт-Петербурга. Средняя посещаемость крупнейших выставочных проектов, таких как «100 предметов итальянского дизайна», достигает 10 000–15 000 человек за время работы выставки. В 2009 году в рамках проекта «Ночь музеев» Лофт Проект ЭТАЖИ занял почетное третье место по посещаемости (11 000 человек за 12 часов работы).

---

<sup>1</sup> Лофт — это любое обширное пространство, которое изменило свою функцию. Слово «loft» переводится с английского как чердак — помещение наверху, под самой крышей. На таких чердаках в Нью-Йорке селились художники, там они устраивали первые показы своих новых работ для друзей и коллег. Там можно было увидеть новые произведения искусства до того, как они попадут в галереи и музеи. Хрестоматийным примером лофтов является знаменитая ФАБРИКА Энди Уорхола. Характерные отличительные черты лофтов: высокие потолки, нестандартные интерьерные решения, обилие света и сохранившийся дух прошлого. В интерьерных решениях используются оставшиеся от старого интерьера детали.

Лофт Проект ЭТАЖИ — не просто экспозиционное пространство, но динамичный механизм, работающий по формуле «люди — место — процессы», собирая вокруг себя интересную публику и иницилируя постоянную культурную активность. Лекции, семинары, встречи, мастер-классы по искусству и дизайну регулярно проходят на площадках центра современного искусства.

Помимо активной выставочной деятельности, Лофт Проект ЭТАЖИ реализует значимые социальные и благотворительные проекты. Самые громкие среди них — однодневная выставка бездомных животных (в ходе которой Лофт Проект ЭТАЖИ помог приюту сделать 9-месячную норму по раздаче животных), социально-культурный проект, посвященный материнству «Чудо Жизни» и т. д.

Являясь центром, постоянно отслеживающим важнейшие мировые тенденции в современном искусстве, Лофт Проект ЭТАЖИ осуществляет на своих площадках ряд международных проектов, сотрудничая с культурными центрами Германии, Франции, Италии, Испании, Дании, Голландии, Великобритании и с их представительствами в Санкт-Петербурге.

### Анализ услуг Лофт Проекта ЭТАЖИ по Матрице БКГ

Для того чтобы проанализировать продуктовый портфель Лофт Проекта, необходимо определить, что предлагает рынку Центр современного искусства.

Как упоминалось выше, Лофт Проект ЭТАЖИ является многофункциональным центром современного искусства в Санкт-Петербурге. На сегодняшний день он занимается реализацией следующих проектов.

- ▣ Галерея «Глобус».
- ▣ Архитектурная студия братьев Архипенко.
- ▣ Бар с динамическими винами LoftWineBar.
- ▣ Выставочное пространство «Чугунный Пол».
- ▣ Галерея «Формула».
- ▣ Магазин дизайнерских книг «Библиотека Проектор».
- ▣ Галерея авторской одежды российских и прибалтийских дизайнеров Backstage.
- ▣ Кофейня «Зеленая комната».

- ▣ Лофт Проект ЭТАЖИ Хостел (гостиница эконом-класса на 56 мест).
- ▣ Выставочное и event-пространство «Синий Пол» (700 м<sup>2</sup>).
- ▣ Выставочное пространство «Белый Зал».
- ▣ Выставочное пространство «Катушки».
- ▣ Площадка Fotowall Svetosila (работы молодых отечественных и зарубежных фотографов).

<i>Доля рынка (0–100%)</i>			
<i>Темпы роста</i>	<i>Высокая</i>		<i>Низкая</i>
	<i>Высокие</i>	<i>Звезды</i>	<i>Дикие Кошки</i>
		<i>Низкие</i>	<i>Дойные Коровы</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бар с динамическими винами LoftWineBar</li> <li>• Магазин дизайнерских книг «Библиотека Проектор»</li> <li>• Кофейня «Зеленая комната»</li> <li>• Лофт Проект ЭТАЖИ Хостел (гостиница эконом-класса на 56 мест)</li> <li>• Пространство «Белый Зал»</li> <li>• Пространство «Катушки»</li> <li>• Площадка Fotowall Svetosila</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Архитектурная студия братьев Архипенко</li> <li>• Пространство «Чугунный Пол»</li> <li>• Пространство «Синий Пол»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Галерея «Глобус»</li> <li>• Галерея «Формула»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Галерея авторской одежды российских и прибалтийских дизайнеров Backstage</li> </ul>

**Рис. 36**  
*Матрица БКГ для Лофт Проекта Этажи*

Как видно из анализа услуг Лофт Проекта по матрице БКГ, большая часть услуг относится к категории «Дикие Кошки» (рис. 36). Это связано с тем, что Центр реализует много проектов, напрямую не связанных с его основной деятельностью, которые занимают низкую долю рынка. Также к этому квадранту относятся вновь созданные виды услуг, связанные с основной деятельностью, но еще не успевшие завоевать большую долю рынка.

**Звезды** — наиболее быстро развивающиеся в настоящий момент услуги Лофт Проекта, которые, однако, требуют интенсивного финансирования. К ним относятся

Архитектурная студия братьев Архипенко, Пространство «Чугунный Пол» и «Синий Пол».

Пространство «Синий Пол» принимало такие значимые события как первый всероссийский фестиваль молодой культуры АртПарад (2008), фестиваль молодых дизайнеров Open Defence (2008), фестиваль Type Directors club (2008), совместная с Миланским музеем дизайна Триеннале выставка «100 предметов итальянского дизайна» и многие другие.

К Дойным коровам относятся те услуги Центра, которые уже не требуют постоянного и значительного финансирования, приносят стабильный доход, обеспечивающий существование проекта, и являются «визитной карточкой» Лофт Проекта. К ним можно отнести Галереи «Формула» и «Глобус». Галерея «Глобус» — одно из основных выставочных пространств, представляющее актуальные тенденции в современном искусстве и работающее преимущественно с молодыми авторами. Центральное направление выставочной политики галереи «Формула» — неоакадемизм как художественное течение. Однако каждый конкретный проект — это в первую очередь результат творческого поиска куратора галереи, человека, признанного в сфере искусства и включенного в локальный и мировой арт-процессы.

К Собакам относятся проекты, которые не получили большую популярность и не приносят ожидаемого дохода. В данном случае к таковым можно отнести Галерею авторской одежды российских и прибалтийских дизайнеров Backstage. Несмотря на оригинальный дизайн — в рабочем помещении склада сохранены детали фабричного интерьера, а в индустриальный контекст вписаны стальные вешалки, на которых размещена дизайнерская одежда, — в Галерее мало посетителей, и выручка от реализации одежды незначительна. В связи с этим деятельность данной Галереи должна быть пересмотрена и реорганизована.

### Анализ услуг Лофт Проекта ЭТАЖИ по матрице «товары-рынки» (матрица Ансоффа)

Как видно из анализа услуг по матрице товары-рынки (рис. 37), Лофт использует все четыре стратегии: *проникновение на рынок, развитие товара, развитие рынка*

*и диверсификация.* В данном анализе большое значение имеет выбранный масштаб, в качестве рынка имеется в виду рынок Санкт-Петербурга. Именно на рынке Санкт-Петербурга оправдано продвижение галерей «Формула» и «Глобус», пространства «Синий Пол» и «Чугунный Пол» и т. д.

Однако Архитектурная студия братьев Архипенко оказалась распределена в квадрант, характеризующийся *стратегией «развитие рынка»*. Архитектурная студия ориентирует свою работу на индивидуальные заказы от частных лиц и компаний в области разработки архитектурных проектов и дизайна для жилых помещений и бизнес-объектов. Таким образом, привлекая с помощью Архитектурной студии клиентов с высоким уровнем дохода, Лофт Проект ЭТАЖИ развивает для себя новый сегмент рынка: премиум-сегмент потребительского рынка и B2B рынок.

К *стратегии «развитие товара»* можно отнести Винный бар LoftWineBar, в котором часто организуются

			Рынок	
			Старый	Новый
Товар	Старый	Проникновение на рынок		Развитие рынка
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Галерея «Глобус»</li> <li>• Пространство «Чугунный Пол»</li> <li>• Галерея «Формула»</li> <li>• Галерея авторской одежды российских и прибалтийских дизайнеров Backstage</li> <li>• Кофейня «Зеленая комната»</li> <li>• Пространство «Синий Пол»</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Архитектурная студия братьев Архипенко</li> </ul>
	Новый	Развитие товара		Диверсификация
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бар с динамическими винами LoftWineBar</li> <li>• Лофт Проект ЭТАЖИ Хостел (гостиница эконом-класса на 56 мест)</li> <li>• Пространство «Белый Зал»</li> <li>• Пространство «Катушки»</li> <li>• Площадка Fotowall Svetosila</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Магазин дизайнерских книг «Библиотека Проектор»</li> </ul>

Рис. 37

Матрица Ансоффа для Лофт Проекта ЭТАЖИ

кино-показы. Таким образом, посетителям предлагается некий «комбинированный» продукт: «кино-вино».

Площадка Fotowall Svetosila также относится к квадрату «развитие товара». Fotowall — первая в городе галерея под открытым небом. Это новый выставочный формат, который Лофт Проект ЭТАЖИ намерен продвигать в Санкт-Петербурге.

*К стратегии диверсификации* можно отнести Магазин дизайнерских книг «Библиотека Проектор». Сегодня магазин предлагает своим посетителям широкий ассортимент литературы по графическому дизайну и иллюстрации, предметному и средовому дизайну, а также по архитектуре, современному искусству, фотографии, моде, рекламе. Кроме того, на территории магазина открыт шоу-рум дизайнерских игрушек и объектов «Professors & Friends»: работы петербургских дизайнеров Андрея Люблинского и Марии Заборовской и их друзей.

В магазине представлено уникальное новое направление «книга художника»: авторские издания, которые делаются вручную, небольшим тиражом или даже в единственном экземпляре. Это, например, книги Юрия Штапакова и замечательный журнал «Ухо Ван Гога» — настоящие нетиражные произведения искусства.

В ближайших планах «Библиотеки» выход на новые рынки с помощью организации творческих встреч с дизайнерами, проведение мини-выставок и мастер-классов.

Кроме того, если сегодня магазин торгует книгами в розницу, то в будущем планирует развивать услугу формирования библиотек дизайн-студий, рекламных агентств и профессиональных учебных заведений.

### **SWOT-анализ Лофт Проекта ЭТАЖИ**

Для того чтобы определить стратегическое положение и роль, занимаемую Лофт Проектом ЭТАЖИ среди конкурентов, а также обозначить внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность организации, был проведен SWOT-анализ (рис. 38).

Он показывает, что сильные стороны компании в большей степени связаны с тем, что создателям удалось в одном

проекте объединить новый взгляд на организацию выставок с совершенно новым типом выставочной площадки, что привело к возникновению проекта, заинтересовавшего любителей современного искусства. Кроме того, Лофт Проект ЭТАЖИ является пионером на рынке выставочных залов, предлагающих свои услуги молодым художникам, что, в свою очередь, указывает на отсутствие прямых конкурентов — конкурентов в основном виде деятельности.

<i>Сильные стороны (Strengths)</i>	<i>Слабые стороны (Weaknesses)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совершенно новый для Петербурга тип выставочной площадки</li> <li>• Большое галерейное пространство, какого в городе до сих пор не было</li> <li>• Сотрудничество с молодыми начинающими авторами, поиск новых имен и новых идей не только в Петербурге — по всему миру</li> <li>• Хорошие навыки по налаживанию связей с общественностью и прессой</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Значительная зависимость от факторов внешней среды</li> <li>• Низкая финансовая устойчивость</li> <li>• Непрофессионализм начинающих авторов</li> <li>• Непрофессионализм персонала</li> </ul>
<i>Возможности (Opportunities)</i>	<i>Угрозы (Threats)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тенденции к взаимному сотрудничеству искусства и бизнеса во всем мире, что привлекает инвесторов</li> <li>• Создание лофтов — идеальный вариант извлечения прибыли для организаций, арендующих площади в бизнес-центрах классов В и С</li> <li>• Смена стереотипов о том, как и где должно выставляться современное искусство</li> <li>• Сегодня в отличие от 1990-х годов в России существенно изменилось отношение к современному искусству — оно начинает быть востребованным на художественном рынке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нарастание проблемы адаптации современного искусства к потребительским вкусам, массовая культура вытесняет «высокое» искусство</li> <li>• Неразвитость благотворительности, добровольческого движения, филантропии бизнеса, пассивность населения</li> <li>• Сокращение отечественных и иностранных инвестиций</li> </ul>

**Рис. 38**  
SWOT-анализ Лофт Проекта ЭТАЖИ

Возможности, выделенные в ходе проведения SWOT-анализа, в большей степени связаны со сменой стереотипов у жителей Санкт-Петербурга. В настоящий момент эти

изменения представляют собой положительную тенденцию, которую Лофт Проект ЭТАЖИ может использовать для развития своей деятельности.

В свою очередь, слабые стороны Лофта в основном являются общими для многих некоммерческих организаций культуры. Например, непрофессионализм персонала. Причиной этому является то, что часто работниками некоммерческих организаций являются студенты или волонтеры с низким уровнем вознаграждения или полным отсутствием заработной платы. Такая ситуация привлекает в основном работников, которые лично заинтересованы в работе или рассчитывают на нефинансовые типы вознаграждения, такие как получение опыта, посещение мероприятий и т. д.

Угрозы для Лофт Проекта ЭТАЖИ связаны как со спецификой организации, так и с развитием макросреды. В настоящее время одной из наиболее опасных и распространенных угроз для многих некоммерческих организаций является сокращение отечественных и иностранных инвестиций, что в первую очередь вызвано мировым финансовым кризисом.

В настоящий момент Лофт Проект ЭТАЖИ является успешно развивающимся проектом на рынке Санкт-Петербурга.

Проведенный анализ показал, что конкурентное положение Лофта на рынке можно определить как стабильное, что связано с особенностями рынка и услуг Центра, а точнее, его новизной для рынка Санкт-Петербурга. Лофт реализует ряд независимых проектов, которые обеспечивают развитие организации в различных направлениях, а также узнаваемость своего бренда в средствах массовой информации.

На сегодняшний день Лофт Проект ЭТАЖИ осуществляет эффективное позиционирование и успешно пользуется возможностями, предоставленными рынком. Однако менеджерам Лофта необходимо учитывать угрозы внешней среды и работать над нивелированием слабых сторон деятельности организации.

# ФАНДРЕЙЗИНГ УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

## 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 называемый 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.<sup>1</sup>. 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

<sup>1</sup> Nonprofit Almanac. — New York, 1998. — P. 11.

число работающих в неприбыльных организациях составило 6,3 млн человек<sup>1</sup>. 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.<sup>2</sup>

Новый толчок развития фандрейзинг получил в США в 1980-е гг. во времена правления Р. Рейгана, когда некоммерческая сфера переживала финансовый кризис в связи с сокращением бюджетного финансирования на социально-культурные цели<sup>3</sup>. 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, 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)*.

---

<sup>1</sup> Menchik P., Weisbrod B. Volunteer Labor Supply // Journal of Public Economics. — 1997. — № 32. — P. 29.

<sup>2</sup> Nonprofit Public Policy. A Sourcebook on Think Tanks in Government. — New York, London, 1993. — P. 43.

<sup>3</sup> Аналогичная ситуация имела место в Великобритании в 1980-е гг. в связи с сокращением государственного финансирования социальной сферы во времена правления М. Тэтчер.

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»<sup>1</sup>. 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<sup>2</sup>. 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<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Journal of Democracy. — January 1995. — P. 70.

<sup>2</sup> Саламон Л. Кризис неприбыльного сектора // Деньги и благотворительность. — 1996. № 6. — С. 1.

<sup>3</sup> Nonprofit Public Policy. A Sourcebook on Think Tanks in Government. — London, 2002. — P. 95.

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 %<sup>1</sup>. 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.<sup>2</sup>. 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 лет, а среди населения в возрасте от 18 до 24 лет насчитывалось менее 3 % благотворителей<sup>3</sup>.

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.

---

<sup>1</sup> Nonprofit Public Policy. A Sourcebook on Think Tanks in Government. — London, 2002. — P. 97.

<sup>2</sup> Уральцева О. Америка прощается с благотворительностью // Вестник Благотворительности. — 2000. № 3. — С. 11.

<sup>3</sup> Там же. — С. 11.

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. 589 228, 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.

## 4.2. 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<sup>1</sup>. 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.

---

<sup>1</sup> Корпоративная филантропия: мифы и реальность. Результаты социологического исследования. — М., 2002. — С. 8.

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. 22)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Корпоративная филантропия: мифы и реальность. Результаты социологического исследования. — М., 2002. — С. 28.

**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.

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<sup>1</sup>.

Таким образом, в США критерием определения налоговых льгот для благотворителей выступает не наличие бюджетного финансирования организаций культуры, а их налоговый статус, что расширяет сами возможности получения льгот для частных лиц. Кроме того, под льготу попадают 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<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Clotfelter C. Tax Incentives and Charitable Giving: Evidence from a Panel of Taxpayers. // Journal of Public Economics. — 1990. N 13. — P. 45; Clotfelter C. Federal Tax Policy and Charitable Giving. — Chicago: Univ. of Chicago Press, 1995. — P. 217.

<sup>2</sup> Шишкин С. В. Экономика социальной сферы. — М.: ГУ ВШЭ, 2003. — С. 181.

**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.

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 05.07.1995 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<sup>1</sup>.

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 учреждений 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.

---

<sup>1</sup> Корпоративная филантропия: мифы и реальность. Результаты социологического исследования. — М., 2002. — С. 9.

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.

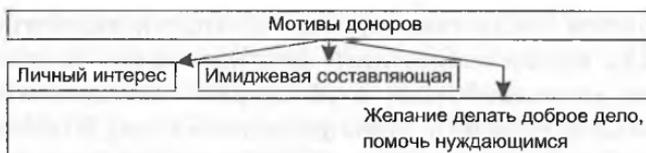
### 4.3.

#### АЛГОРИТМ РАБОТЫ С ДОНОРАМИ

Обращение к индивидуальным или частным донорам требует от учреждений культуры тщательной подготовки. Прежде чем выйти на контакт с донором, необходимо собрать как можно больше информации о нем, например, о его интересах, хобби, увлечениях (табл. 23). Располагая подобной информацией, можно сыграть на тех или иных предпочтениях донора в процессе обращения к нему за поддержкой.

Обращаясь к донору, рекомендуется иметь письменный вариант обращения, в котором будут отражены цели и направления поддержки, краткое описание проекта, для которого необходимо финансирование, смета расходов проекта.

При первом обращении к донору учреждение культуры нередко получает отказ. Однако в этом случае важно понять, означает ли этот отказ в принципе нежелание финансировать деятельность учреждения или этот отказ связан с какими-то другими причинами, например, отсутствием у донора свободных денежных средств в данный момент.



**Рис. 39**  
*Мотивы доноров*

Во втором случае учреждение культуры может обратиться к донору за поддержкой в следующий раз.

Кроме того, крайне важным является анализ мотивов потенциальных доноров и определение того, что может являться движущей силой в процессе принятия решения о поддержке (рис. 39).

Некоторые доноры принимают положительное решение о финансовой поддержке, когда их личные интересы (хобби, семейные предпочтения, интересы детей, родителей) пересекаются с целями реализуемого проекта, проводимого учреждением культуры мероприятия. В других случаях донор придает большое значение имиджевой составляющей проекта. Для него будет важным, как данный проект может улучшить имидж донора на рынке, положительно повлиять на его репутацию. В российской практике донорами зачастую движет желание сделать доброе дело, помочь нуждающимся, однако такая поддержка чаще всего носит разовый характер, так как донор рассматривает ее в отрыве от своей основной деятельности и личных интересов.

*Таблица 23*

**Процесс обращения к донору за поддержкой**

<i>Этапы процесса обращения</i>	<i>Описание</i>
1. Подготовка к обращению	Поиск информации о доноре, составление письменного обращения
2. Обращение к донору	Форма обращения к донору (по телефону, в личной беседе), анализ мотивов донора
3. Благодарность	Письма благодарности донору, упоминание донора в СМИ, PR-мероприятиях, вручение почетных дипломов.

Получив поддержку от донора, учреждения культуры часто забывают о том, что крайне важно благодарить донора

за оказанную помощь. Это могут быть благодарственные письма, приглашения донора на PR-мероприятия, упоминание о поддержке донора в СМИ, вручение донору почетного диплома. Из таких коммуникаций складываются долгосрочные отношения с донорами, позволяющие обращаться к ним за поддержкой в следующем году.

Важной стратегией работы с донорами является их вовлечение в работу учреждения культуры и рост размеров оказываемой поддержки. Согласно рис. 40 не все доноры на первом этапе готовы продолжать сотрудничать с учреждением культуры, многие из них оказывают только разовую поддержку. Однако важно выделить тех доноров, которые заинтересованы в развитии учреждения культуры и готовы непосредственно участвовать в деятельности учреждения, например через работу в попечительском совете, и жертвовать более крупные суммы.

Пирамида доноров от широкого основания с большим числом разовых доноров сужается к своей вершине, где представлены те доноры, которые готовы взаимодействовать с учреждением культуры на долгосрочной основе и в некоторых случаях оформлять завещания в пользу учреждения. Например, это могут быть не только завещания



Рис. 40

Пирамида доноров (из презентации Д. Рича на тему «Фандрейзинг в сфере культуры»)

денежных средств, но и завещания частных коллекций предметов искусства, книг.

Таким образом, процесс работы с донорами складывается из трех основных этапов: подготовка к обращению, само обращение к донору за поддержкой и благодарность.

#### 4.4.

### ФАНДРЕЙЗИНГОВАЯ КАМПАНИЯ

Организация фандрейзинговой кампании является сложным процессом, который условно можно разделить на *четыре этапа*. Первый этап заключается в планировании финансовой кампании, второй этап состоит в реализации фандрейзинга, третий этап включает контроль над ходом реализации фандрейзинга, а четвертый этап сводится к оценке результатов проведенной фандрейзинговой кампании (см. табл. 23).

На *первом этапе* непосредственному планированию фандрейзинговой кампании предшествует разработка содержательной программы привлечения средств. В крупных организациях культуры этот процесс начинается за год до начала кампании. В ходе его определяются основные направления работы на следующий год, составляются перечни краткосрочных и долгосрочных проектов, прогнозируются потоки посетителей, доноров и т. д.

Чаще всего фандрейзинговое планирование осуществляется на год, но может иметь место и поквартальное планирование или трех-, пятилетнее планирование. В соответствии с планами выставочной, образовательной, концертной деятельности детально определяются расходы организаций культуры на предстоящий период и источники их покрытия.

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 значительных 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 доноров в подобном финансировании. Чаще всего оперативный фандрейзинг применяется организациями культуры, находящимися в критическом финансовом положении. В этой ситуации в силу своей общественной значимости организации культуры могут привлечь от государства и частных лиц средства на погашение своих долгов.

В качестве примера можно привести опыт Метрополитен. 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 долл., что заставило музей обратиться к оперативному фандрейзингу, с помощью которого были собраны средства на покрытие текущих расходов музея<sup>1</sup>.

Непосредственно сам план фандрейзинговой кампании утверждается дирекцией организации культуры за 4–6 месяцев до начала кампании. Это необходимо для тщательной подготовки финансовой кампании, обеспечения всеми необходимыми информационными материалами (описаниями проекта, обращениями к спонсорам и т. д.), а также для определения круга потенциальных доноров, баланса расходов и доходов и т. д.

---

<sup>1</sup> The Metropolitan Museum of Art. Annual Report of Trustees for the Year 1998–1999. — P. 39.

## Этапы проведения FR-кампании в организациях культуры

Этапы фандрейзинга	Составляющие этапа
1. Планирование (поквартальное, годовое, на 3–5 лет)	1.1. Разработка содержательной программы привлечения средств (за 3–12 мес. до начала FR-кампании): <ul style="list-style-type: none"> <li>• планирование основных направлений деятельности организации культуры;</li> <li>• определение краткосрочных и долгосрочных проектов;</li> <li>• прогнозирование потоков потребителей, благотворителей, спонсоров, членов.</li> </ul> 1.2. Определение расходов организации культуры на предстоящий период. 1.3. Определение источников покрытия расходов организации культуры. 1.4. Выбор видов фандрейзинга
2. Реализация	2.1. Выбор методов проведения фандрейзинга. 2.2. Установление ответственности за проведение FR-кампании. 2.3. Выделение средств на реализацию FR-кампании
3. Контроль	3.1. Осуществление контроля над ходом реализации FR-кампании (например, со стороны финансовых служб); 3.2. Корректировка планов с учетом произошедших изменений
4. Анализ	4.1. Определение эффективности этапа планирования. 4.2. Анализ эффективности этапа реализации. 4.3. Оценка эффективности конечных результатов

Как правило, годовой план фандрейзинговой кампании разбивается по кварталам и месяцам и учитывает территориальный аспект. В этом случае можно говорить о наличии *методов территориального фандрейзинга* в организациях культуры. К ним относятся проведение выездных выставок, концертов, публичных лекций и других культурных мероприятий; распространение информации и рекламы через организации-партнеры и туристические агентства; создание филиалов и представительств.

Второй этап организации фандрейзинговой кампании связан с ее реализацией на практике. Методы реализации фандрейзингового плана крайне разнообразны. Это проведение рекламных кампаний в средствах массовой информации, по почте (распространение брошюр, буклетов), а также

размещение наружной рекламы (стенды, баннеры); обращение к потенциальным спонсорам и благотворителям по телефону и факсу (телефандрейзинг), а также в ходе личной беседы (индивидуальный фандрейзинг); приобретение поддержки влиятельных, известных лиц (солофандрейзинг); распространение бесплатных приглашений на культурные мероприятия, презентации (полифандрейзинг) и т. д.

На само проведение фандрейзинга организация культуры выделяет собственные средства и устанавливает должностную ответственность за их оперативное использование, а также за конечные и промежуточные финансовые результаты.

Ответственность за проведение фандрейзинговой кампании может возлагаться на внутренние службы организации культуры, как-то: отделы развития, маркетинга, связей с общественностью. Кроме того, участие в фандрейзинге принимают самостоятельные организации, действующие на базе организации культуры, Клубы Друзей, Общества и Фонды. Так, в Метрополитене проведение фандрейзинга входит в задачи отдела развития. Данный отдел, насчитывающий более семидесяти пяти штатных сотрудников, отличается разветвленной организационной структурой (см. рис. в п. 1.4)<sup>1</sup>. Около тридцати пяти специалистов заняты в Обществе Друзей Метрополитена, составной части отдела развития.

Каждый сотрудник Общества отвечает за одно из трех направлений деятельности — программное обеспечение (организацию мероприятий Общества Друзей), работу с волонтерами, а также с индивидуальными и корпоративными членами. Около сорока сотрудников отдела развития Метрополитена специализируются на маркетинговом планировании и исследовании рынка, а также организации и проведении кампаний для привлечения средств частных лиц, спонсоров, благотворительных фондов и др.

Таким образом, организация фандрейзинга в крупных учреждениях культуры отличается разветвленной

---

<sup>1</sup> The Metropolitan Museum of Art. Annual Report for the Year 1997–1998. — N.Y., 1998. — Pp. 77–78.

структурой управления. Однако небольшие организации культуры, как правило, не имеют специальных фандрейзинговых служб и нередко обращаются к услугам сторонних организаций. За рубежом действуют специальные агентства, оказывающие консультации по привлечению средств и предоставляющие услуги *фандрейзеров*. Услуги фандрейзера являются крайне дорогостоящими, поэтому не каждая организация культуры может позволить себе их использовать.

Третий этап организации фандрейзинговой кампании сводится к постоянному мониторингу со стороны финансовых служб за ходом реализации фандрейзинга, а также в корректировке планов с учетом произошедших изменений.

Не менее важной составляющей наряду с выше рассмотренными этапами является оценка результатов фандрейзинга. Оценка результативности фандрейзинга должна дать ответы на три основных вопроса.

*Первый вопрос*, насколько поставленные цели фандрейзинговой кампании отвечают фактическим потребностям организации культуры, т. е. определяется эффективность этапа планирования.

*Второй вопрос*, насколько фактические результаты фандрейзинга соответствуют запланированным, т. е. анализируется эффективность этапа реализации фандрейзинга. В ходе этой оценки рассчитываются такие итоговые экономические показатели, как степень выполнения финансового плана в установленные сроки; фактическая реализация программ и т. д.

*Третий вопрос*, насколько эффективными оказались затраты на фандрейзинг по сравнению с полученными результатами. Это эффективность конечных результатов.

Для оценки эффективности конечных результатов фандрейзинга используются *коэффициент окупаемости расходов на фандрейзинг* ( $K_{\text{обор.}}$ ), *время окупаемости расходов на фандрейзинг* ( $T_{\text{обор.}}$ ) и *коэффициент рентабельности фандрейзинга* ( $R_{\text{ф}}$ ).

Коэффициент окупаемости расходов на фандрейзинг показывает, сколько раз за выбранный период расходы

на фандрейзинг окупаются за счет привлеченных в ходе фандрейзинга средств.

$$K_{обор.} = \frac{\text{Привлеченные средства}}{\text{Расходы на } FR}.$$

Время окупаемости расходов на фандрейзинг является обратным показателем первого коэффициента и свидетельствует о количестве дней, необходимых для окупаемости расходов на фандрейзинг за счет привлеченных средств.

$$T_{обор.} = \frac{\text{Расходы на } FR}{\text{Привлеченные средства}} \cdot \text{Число дней } FR\text{-кампании.}$$

Коэффициент рентабельности фандрейзинга показывает, сколько прибыли (разница между привлеченными средствами и расходами на фандрейзинг) приходится на единицу привлеченных от фандрейзинга средств.

$$R_p = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Привлеченные средства}} \cdot 100\%.$$

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.).

В целом эффективность конечных результатов фандрейзинга зависит от уровня организации каждого из четырех этапов кампании. Насколько эффективно ведется планирование, реализация, контроль и анализ фандрейзинга отражается на итоговых показателях.

Таким образом, фандрейзинг не является эпизодическим явлением. Под фандрейзингом понимается целый комплекс управленческих мероприятий, регулярно проводимых организациями культуры, что позволяет выделить его в отдельное направление менеджмента.

Фандрейзинг некоммерческих организаций культуры как эффективная методика привлечения финансирования

в рыночных условиях приобретает большое значение в отечественной сфере культуры. Недостаток финансовых средств заставляет российские организации культуры заниматься поиском дополнительных источников доходов.

Российский опыт фандрейзинга не является полным дублированием американского опыта. В нем нашли отражение такие факторы, как национальная специфика функционирования сферы культуры, направления развития отечественной благотворительности и др., что привело к формированию особенностей отечественного фандрейзинга.

Фандрейзинг многих российских учреждений культуры ориентирован в большей степени на привлечение иностранных ресурсов как наиболее стабильного источника финансирования в условиях отечественной экономики. Привлечение средств из зарубежных источников требует от учреждений культуры применения специальных организационных форм управления, которые обеспечивали бы высокий уровень координации и контроля за фандрейзингом в других странах. В качестве таких форм выступают представительства и благотворительные организации, действующие от имени учреждения культуры за рубежом.

Создание иностранных представительств преследует цели притока инвестиций в учреждение культуры и расширения его деятельности за рубежом. В задачи таких представительств входят организация культурно-просветительских мероприятий, разработка системы членства и проведение фандрейзинговых кампаний. Так, новой политикой Государственного Эрмитажа стало открытие в 2000 г. представительств музея в Амстердаме и Лондоне.

Как свидетельствует структура доходов исследуемых учреждений культуры (см. п. 2.1), их система фандрейзинга достаточно успешно решает задачи привлечения финансирования. Так, доходы от фандрейзинга в бюджете Эрмитажа составляют 35 % (см. рис. 11), в Третьяковской галерее — 32 % (см. рис. 65). Однако по сравнению с США российские музеи и театры существенно уступают по этому показателю своим американским партнерам. К примеру,

в Метрополитен поступления от фандрейзинга формируют 65 % бюджета музея (см. рис. 2.1.2).

Проведение фандрейзинга в российских учреждениях культуры происходит в условиях дефицита управленческих ресурсов. Создаваемые в организационной структуре учреждений культуры отделы развития, маркетинга, общества друзей, службы гостеприимства и связей с общественностью не имеют возможности выполнять заявленные функции из-за нехватки кадров. Так, в Государственном Эрмитаже служба связей с общественностью фактически является пресс-службой, а штат отдела развития и маркетинговых исследований состоит всего из пяти человек (см. рис. 20)<sup>1</sup>. В Третьяковской галерее отдел развития, служба маркетинга и Общество Друзей занимаются проведением различных мероприятий, при этом не имея четко определенных функций.

Таким образом, фандрейзинг отечественных учреждений культуры требует дальнейшего усовершенствования. Актуальными становятся прежде всего проблемы увеличения в учреждениях культуры штата специализированных служб, а также разработки форм их предметной специализации. Низкий уровень координации и контроля за деятельностью представительств и благотворительных организаций как в России, так и за рубежом требует от учреждений культуры разработки единой фандрейзинговой политики.

#### 4.5. 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

---

<sup>1</sup> Государственный Эрмитаж. Отчет о деятельности музея за 2002 г. — СПб.: Славия, 2003. — С. 143.

культуры, а в специально созданные самостоятельные организации, что обеспечивает целый ряд преимуществ.

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. Основными направлениями деятельности фонда являются привлечение финансовых средств и дальнейшее их распределение на конкурсной основе на некоммерческие цели. Фонд имеет право активно заниматься предпринимательской деятельностью и выступает в большинстве случаев как финансовый институт (размещает привлеченные средства на счетах банков, страховых компаний, в ценные бумаги). Обязательным органом управления фонда является попечительский совет, который осуществляет надзор за деятельностью фонда, расходованием финансовых средств (табл. 25).

В отличие от фонда, общественная организация создается гражданами и общественными объединениями, имеющими статус юридического лица. Добровольное объединение чаще всего физических лиц происходит 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.

Деятельность общественной организации основана на системе членства, которая предполагает документальное оформление прав и обязанностей членов, регулярную уплату установленных членских взносов и др. Источниками формирования имущества общественной организации являются взносы учредителей, членские взносы, доходы от предпринимательской деятельности (если общественная организация имеет права юридического лица) (табл. 25).

*Преимуществами* открытия при учреждении культуры фонда или общественной организации являются следующие аспекты.

Правовые особенности учреждения, фонда и общественной организации

<i>Вещные права НКО</i>	<i>Вещные права учредителей (членов, участников) НКО</i>	<i>Ответственность учредителей (членов, участников) по обязательствам НКО</i>	<i>Учредительные документы</i>	<i>Членство</i>	<i>Предпринимательская деятельность</i>	<i>Высший орган управления</i>
<i>1. Учреждение</i>						
имущество на праве оперативного управления	сохраняют право собственности на переданное имущество	субсидиарная ответственность	устав	нет	ведется для достижения уставных целей	определяется учредителем
<i>2. Фонд</i>						
имущество на праве собственности	не сохраняют право собственности на переданное имущество	учредители не несут ответственности по обязательствам организации	устав	нет	ведется для достижения уставных целей	исполнительный директор, попечительский совет
<i>3. Общественная организация</i>						
имущество на праве собственности	не сохраняют право собственности на переданное имущество	Учредители (члены) не несут ответственности по обязательствам организации	устав	есть	ведется для достижения уставных целей (при условии гос. регистрации)	конференция (съезд), общее собрание

*Во-первых*, 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 услуги, приобретать и реализовывать ценные бумаги, имущественные и неимущественные права, учреждать и участвовать в хозяйственных обществах и др. (см. табл. 25).

*Во-вторых*, 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 организации: 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<sup>1</sup>. В российских условиях это противоречит закону РФ «Об общественных объединениях» 1995 г., из которого, согласно ст. 1, следует, что членами общественных организаций могут быть юридические лица — только общественные объединения<sup>2</sup>.

*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, информацию о новостях организации и др. Фонд предлагает в ответ на финансовый вклад различные коммерческие услуги, например, право называться

<sup>1</sup> Management control in nonprofit organizations / Ed. by Robert N. Anthony and Regina E. Herzlinger. — Georgetown: Richard D. Irwin, Inc., 1990. — P. 103.

<sup>2</sup> Закон РФ «Об общественных объединениях» от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ. — М.: Изд-во «Ось-89», 2002.

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»<sup>1</sup>. 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<sup>2</sup>. 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 (табл. 26).

---

<sup>1</sup> Абросимова Е. А. Современное состояние и тенденции развития благотворительного сектора в РФ // Помогите ближнему! Благотворительность вчера и сегодня / Под ред. Меньшикова В. В. — М.: ИПО «Полигран», 1994. — С. 135.

<sup>2</sup> Management control in nonprofit organizations. / Ed. by Robert N. Anthony and Regina E. Herzlinger. — Georgetown: Richard D. Irwin, Inc., 1990. — P. 118.

## Модели благотворительных организаций при учреждениях культуры

№	Модели	Характеристики
1	<b>Простая внутренняя модель</b>	Общественное объединение не является самостоятельным юридическим лицом, а представляет структурное подразделение учреждения культуры. Рекомендуется на начальном этапе организации FR и при его небольших масштабах (Клубы Друзей Русского музея, Третьяковской галереи, Московского Художественного Академического Театра (МХАТа))
2	<b>Сложная внутренняя модель</b>	Несколько общественных объединений действуют в рамках структурных подразделений одного учреждения культуры. Рекомендуется для расширения FR при его небольших масштабах (Клубы Государственного Эрмитажа, Лига Друзей Свердловской филармонии)
3	<b>Простая внешняя модель</b>	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 FR при реализации крупных проектов (Фонд Развития Большого театра, Благотворительный Фонд Большого драматического театра им. Г. А. Товстоногова в Санкт-Петербурге)
4	<b>Сложная внешняя модель</b>	Разветвленная сеть благотворительных фондов и общественных организаций при учреждении культуры (иногда с выделением координационного центра). Позволяет усовершенствовать FR при достаточно больших масштабах привлечения финансовых средств (сеть зарубежных Обществ Друзей Мариинского театра, Государственного Эрмитажа)
5	<b>Автономная модель</b>	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 FR сразу нескольких учреждений культуры, которые имеют тесные партнерские отношения (Международный Благотворительный Строгановский Фонд)

№	Модели	Характеристики
6	<b>Независимая модель</b>	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»)

### 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<sup>1</sup>. 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,

<sup>1</sup> Ст. 21 Закона РФ «Об общественных объединениях» от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ. — М.: Изд-во «Ось-89», 2002.

Третьяковской галереи, Московского Художественного Академического Театра (МХАТа), а за рубежом — Общество Друзей Метрополитен Музея, Британского Музея и др. 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»<sup>1</sup>.

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 (см. приложения 3, 4).

Начальный уровень индивидуальной системы членства требует внесения годового взноса от 100 до 249 амер. долл. Это дает право бесплатного неограниченного посещения Галереи в течение 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 в Общество Друзей галереи составляет 2000 амер. долл. и дает право руководителю компании, а также двум ее сотрудникам бесплатно в течение года посещать музей, вернисажи выставок, иные мероприятия Галереи (встречи, концерты) и ежегодный торжественный прием для членов Общества Друзей. Кроме того, компания может заказать

---

<sup>1</sup> Положение Общества Друзей ГТГ.

одну бесплатную экскурсию для своих сотрудников и членов их семей. Название компании при этом помещается в течение 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, 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, Балт-ОНЭКСИМ 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, привилегированным членом или членом-учредителем Клуба Друзей Эрмитажа. Для юридических лиц разработано большее число категорий членства, которые значительно отличаются по суммам — от 2000 до 99 999 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<sup>1</sup>.

Одним из таких клубов является Дамский Клуб, созданный в 1999 г. и насчитывающий на сегодняшний день более 50 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.

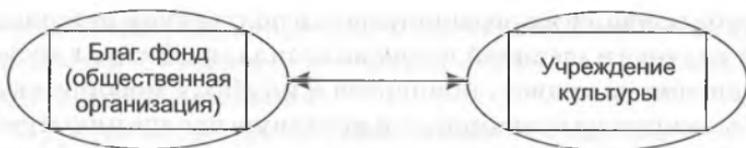
### **3. Простая внешняя модель**

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-просветительных мероприятий. Простая внешняя модель позволяет усовершенствовать фандрейзинг при реализации крупных проектов (рис. 41).

Первым примером простой внешней модели в России является Фонд Развития Большого Театра, созданный в 1991 г. как самостоятельное юридическое лицо для

---

<sup>1</sup> Свердловская государственная академическая филармония. Годовой отчет 2002 г.



**Рис. 41**

*Простая внешняя модель функционирования благотворительного фонда (общественной организации) при учреждении культуры*

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 гастроли, 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<sup>1</sup>. 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

<sup>1</sup> Свердловская государственная академическая филармония. Годовой отчет 2002 г.

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.<sup>1</sup>. 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

---

<sup>1</sup> Friends Society of Mariinsky theater // Mariinsky Theater. — 1998. — July. — P. 34.

туры на основные оперные фестивали, в которых участвует Кировский театр.

Вслед за Мариинским театром подобные зарубежные общества друзей были открыты в Эрмитаже, Третьяковской галерее 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. 42). 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 привлечения 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



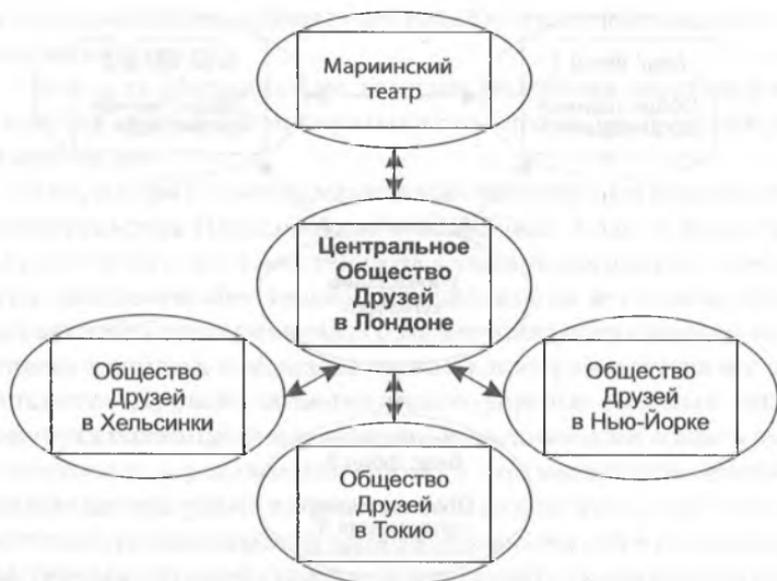
**Рис. 42**

*Сложная внешняя модель функционирования благотворительного фонда (общественной организации) без выделения координационного центра*

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 (рис. 43).

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. Кроме того, иностранные общества Эрмитажа имеют большую свободу в выборе направлений деятельности,



**Рис. 43**  
*Сложная внешняя модель функционирования  
 Общества Друзей Мариинского театра  
 (с выделением координационного центра)*

чем общества Мариинского театра. Так, Клубы Друзей Эрмитажа самостоятельно определяют формы культурно-просветительной 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 просветительных лекций и встреч под названием «Эрмитажные четверги»<sup>1</sup>.

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.

<sup>1</sup> Материалы внутренней отчетности Государственного Эрмитажа.

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<sup>1</sup>.

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 были организованы 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»<sup>2</sup>. 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

---

<sup>1</sup> Новые Друзья из Великобритании // Государственный Эрмитаж. Журнал. № 1. 2003–2004. — С. 75.

<sup>2</sup> Эрмитажные выставки — огулительный успех в Канаде // Государственный Эрмитаж. — Журнал. № 1. 2003–2004. — С. 73.

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-кампании (на три года) на общую сумму 900 тыс. амер. долл. для финансирования проекта по автоматизации процесса составления каталога коллекций Эрмитажа<sup>1</sup>.

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 посетят около 40 тыс. человек. Открытие остальных залов выставочного комплекса намечено на 2007 г.<sup>2</sup>.

#### 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. 44).

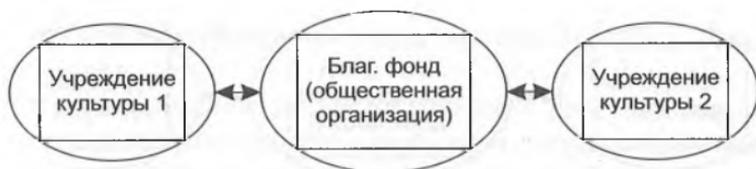
Благотворительная организация самостоятельна в принятии управленческих решений, но вынуждена принимать во внимание замечания представителей финансируемых ею учреждений культуры. Представители учреждений культуры, как правило, входят в исполнительную дирекцию фонда или консультационный совет общественной организации.

Примером автономной модели является Международный Благотворительный Строгановский Фонд, созданный

---

<sup>1</sup> Эрмитажные выставки — оглушительный успех в Канаде // Государственный Эрмитаж. — Журнал. № 1. 2003–2004. — С. 73.

<sup>2</sup> Новый Эрмитаж — в Амстердаме. // Государственный Эрмитаж. — Журнал. № 1. 2003–2004. — С. 72.



**Рис. 44**

*Автономная модель функционирования благотворительного фонда (общественной организации)*

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<sup>1</sup>.

#### **6. Независимая модель**

Независимая модель отличается от автономной тем, что фонд или общественная организация как самостоятельные юридические лица оказывают поддержку неограниченному числу учреждений культуры и являются полностью независимыми в принятии управленческих решений (рис. 45). 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.

<sup>1</sup> Государственный Русский музей. Отчет о работе за 1993–1997 гг. — СПб: Palace Edition, 1998, — С. 132.



Рис. 45

*Независимая модель функционирования благотворительного фонда (общественной организации)*

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 зарубежных благотворительных обществ. Таким образом, третий этап развития сложной внешней модели свидетельствует о более высоком уровне управления разветвленной сетью зарубежных благотворительных организаций.

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.

## ЦЕЛЕВОЙ КАПИТАЛ УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

В России понятие целевого капитала появилось в 2006 г. Принятый в конце 2006 года Федеральный закон «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» ввел понятие целевого капитала как «сформированную за счет пожертвований, внесенных жертвователями в виде денежных средств, часть имущества некоммерческой организации, переданная некоммерческой организацией в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности некоммерческой организации или иных некоммерческих организаций»<sup>1</sup>.

Основная идея целевого капитала — обеспечить долгосрочную финансовую поддержку некоммерческой организации за счет грамотного инвестирования привлеченных средств в ценные бумаги, банковские депозиты и другие финансовые инструменты. Подобное инвестирование обеспечивает некоммерческой организации ежегодный доход в виде дивидендов, процентов по депозитам и иных выплат, которые могут составлять существенную долю бюджета организации.

За рубежом целевые капиталы имеют устоявшиеся традиции и чаще всего называются *эндаументами* или *эндаумент-фондами* (endowment в пер. с англ. — вклад, дар, пожертвование).

Так, согласно американскому законодательству эндаумент-фонд — это целевой фонд, формируемый за счет денежных средств, ценных бумаг и других активов для получения инвестиционного дохода, который будет использоваться на поддержание деятельности организации<sup>2</sup>.

Внесенные поправки в Федеральный закон № 328-ФЗ от 21.11.2011 «О внесении изменений в отдельные

<sup>1</sup> Пункт 1 ст. 2 Федерального закона от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (в ред. от 25.11.2009).

<sup>2</sup> Statements of Financial Accounting Standards (SFAS) 124 «Accounting for Certain Investments Held by Not-for-Profit Organizations».

законодательные акты Российской Федерации в части формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» позволили пополнять сформированный целевой капитал не только денежными средствами, но и ценными бумагами, дивидендами, процентным купонным доходом, иными доходами по ценным бумагам, недвижимым имуществом, как это принято в США, Канаде, Великобритании, Гонконге, Японии и других странах.

Эндаумент-фонды активно используются в США музеями, театрами, университетами. В 2008 году в США действовало более 750 эндаумент-фондов со средним размером капитала в 520 миллионов долларов<sup>1</sup>. Официально первым в мире эндаументом считается завещание земельного участка четырмя выпускниками в 1649 году Гарвардскому университету в США<sup>2</sup>. На июнь 2010 года эндаумент-фонд Гарварда, крупнейшего эндаумента в США, насчитывал 27,6 млрд долл. и формировал 35 % годового бюджета университета<sup>3</sup>.

В России первый эндаумент-фонд был создан в 2008 г. Московским государственным институтом международных отношений (МГИМО) и является на сегодняшний день одним из крупнейших целевых капиталов в России со стоимостью активов в 800,5 млн. руб.<sup>4</sup>. На 1 января 2012 г. в России действует 76 целевых капиталов с общей стоимостью активов 4 млрд руб., из них 44 % относятся к сфере образования, 9 % — к сфере культуры<sup>5</sup>. Большинство из созданных целевых капиталов зарегистрировано в Москве и Санкт-Петербурге.

Минимальный срок, на который формируется целевой капитал в России, составляет 10 лет, а минимальная сумма

---

<sup>1</sup> *Brazenor R.* Investing Like the Harvard and Yale Endowment Funds. — Advisor Perspective. 2008. — P. 1.

<sup>2</sup> *Кузьмина Н. Б.* Эндаументы как долгосрочный инструмент развития вуза. В сб.: *Вирюков Е. С., Дегтерев Д. А., Стельмах А. В.* (ред.-сост.). Теория и практика функционирования фондов целевого капитала в высшем образовании России. — М., 2010. — С. 15.

<sup>3</sup> *Williamson C.* U.S. Endowment Assets Up; Harvard Still No. 1. — Pensions & Investments. 2011. Available at <http://www.pionline.com>

<sup>4</sup> Фонды целевого капитала: состояние рынка. — М.: Форум доноров, 2011.

<sup>5</sup> Там же.

должна быть не менее 3 млн руб. Целевой капитал считается сформированным, если вышеуказанная сумма в течение года была собрана и передана по договору доверительного управления в управляющую компанию, а также были созданы органы управления целевым капиталом и внесены соответствующие изменения в уставные документы некоммерческой организации — собственника целевого капитала.

Согласно российскому законодательству, целевой капитал может быть *недвижимым и расходуемым*<sup>1</sup>.

В случае недвижимого целевого капитала некоммерческая организация вправе расходовать только ежегодный доход от целевого капитала, а не саму сумму целевого капитала. Объем целевого капитала (так называемое «тело» эндаумента) остается неприкосновенным и является своеобразным резервным фондом организации.

В случае расходуемого целевого капитала некоммерческая организация может тратить не только доходы от целевого капитала, но и не более 10 % от балансовой стоимости целевого капитала за год.

На основе изучения опыта работы эндаумент-фондов можно выделить две модели их функционирования.

В первой модели некоммерческая организация сама учреждает целевой капитал и является одновременно получателем доходов от его использования (рис. 46). Данную модель могут выбрать только организации, созданные в организационно-правовой форме фонда, автономной некоммерческой организации, общественной организации, общественного фонда или религиозной организации. В данной модели сбор пожертвований и все операции, связанные с управлением, за исключением инвестиционной деятельности, осуществляются внутри некоммерческой организации. В целевой капитал отдельные граждане или компании вносят денежные средства или другие активы, заключая договор дарения. Затем некоммерческая организация передает собранные средства управляющей компании. В качестве управляющей компании обычно выступает

---

<sup>1</sup> Пункт 4 ст.13 Федерального закона от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (в ред. от 25.11.2009).



**Рис. 46**  
*Первая модель эндаумент-фонда*

специализированная финансовая, инвестиционная компания, банк, которые вкладывают переданные средства в ценные бумаги или другие финансовые инструменты. В результате управления целевым капиталом управляющая компания получает доход от доверительного управления. Этот доход за вычетом премии за управление перечисляется некоммерческой организации — собственнику целевого капитала. Таким образом, некоммерческая организация одновременно является как собственником целевого капитала, так и единственным благополучателем доходов от целевого капитала.

Вторая модель работы эндаумент-фондов применяется тогда, когда некоммерческая организация не имеет ни одну из вышеперечисленных организационно-правовых форм. В этом случае создается отдельное юридическое лицо — специализированная организация в форме фонда, целью которой становится формирование, передача в управление и распределение доходов от инвестирования целевого капитала в пользу другой некоммерческой организации. Фонд, как и в первой модели, привлекает средства доноров в целевой капитал и при его окончательном формировании передает собранные средства в управляющую компанию. Однако фонд не является собственником доходов от целевого капитала, а выступает лишь посредником. Собственником доходов от целевого капитала считается

другая некоммерческая организация (например, учреждение культуры), в поддержку которого привлекались средства от частных и корпоративных доноров с помощью фонда. Таким образом, данная модель подразумевает, что специализированная организация (фонд) является собственником только целевого капитала, а собственниками дохода являются некоммерческие организации — бенефициары (рис. 47).

Очевидно, что преимуществами первой модели эндаумент-фонда являются более низкие операционные расходы, однако вторая модель обеспечивает большую самостоятельность фонда в процессах управления, а также прозрачность деятельности фонда за счет обязательной публикации годовых отчетов о своей деятельности (табл. 27).

В российской практике главным образом используется вторая модель, так как в соответствии с федеральным законом о целевом капитале государственные учреждения не вправе самостоятельно формировать и быть собственниками эндаумент-фонда. Для того чтобы создать целевой капитал, государственным учреждениям приходится регистрировать отдельное юридическое лицо в организационно-правовой форме фонда, автономной некоммерческой организации,



Составлено: с использованием материалов монографии Субанова О. С. Фонды целевых капиталов некоммерческих организаций: формирование, управление, использование. М.: КУРС, ИНФРА-М, 2011, с. 20.

**Рис. 47**  
Вторая модель эндаумент-фонда

## Преимущества и недостатки двух моделей эндаумент-фондов

<i>Модель эндаумент-фонда</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Первая модель	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствуют расходы на регистрацию нового юридического лица.</li> <li>2. Есть персонал, офисное оборудование, средства связи</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимо внести изменения в правоустанавливающие документы (устав).</li> <li>2. Нельзя вносить в целевой капитал собственные средства некоммерческой организации</li> </ol>
Вторая модель	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Упрощенный контроль за поступившими пожертвованиями</li> <li>2. Самостоятельность в распределении ответственности внутри фонда</li> <li>3. Прозрачность деятельности фонда за счет обязательной публикации годовых отчетов о своей деятельности</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расходы на регистрацию фонда, открытие расчетного счета.</li> <li>2. Дополнительные расходы на поддержку деятельности.</li> <li>3. Необходимость контроля над деятельностью фонда</li> </ol>

общественной организации, общественного фонда или религиозной организации<sup>1</sup>.

Учредителями эндаумент-фонда могут быть как физические, так и юридические лица. Уставными видами деятельности фонда могут быть только формирование, использование целевого капитала и распределение доходов от целевого капитала.

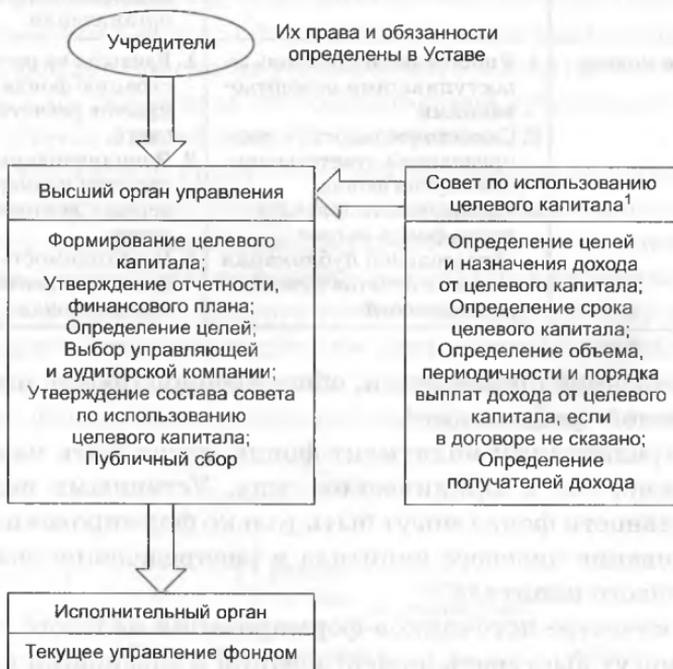
В качестве источников формирования целевого капитала могут выступать пожертвования и завещания в виде денежных средств в российской и иностранной валюте, ценных бумаг и доходов по ним, имущества от физических и юридических лиц. Сами учреждения культуры не могут вносить собственные средства в целевой капитал.

При регистрации целевого капитала необходимо создать попечительский совет (Совет по использованию целевого

<sup>1</sup> Пункт 4 ст.2 Федерального закона от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (в ред. от 25.11.2009).

капитала) (рис. 48), чьими функциями являются определение целей и направлений использования доходов от целевого капитала, а также объема, периодичности и порядка выплат дохода от целевого капитала; утверждение сроков целевого капитала; определение получателей дохода.

Эндаумент-фонд может формировать несколько целевых капиталов в зависимости от различных целей, определенных договором пожертвования. В том случае, если эндаумент-фонд привлек сумму в размере 3 миллионов до



<sup>1</sup> Совет по использованию целевого капитала формируется из числа представителей некоммерческой организации — собственника целевого капитала, представителей получателей дохода от целевого капитала, жертвователей (их представителей), граждан и представителей юридических лиц, имеющих заслуги перед обществом, авторитет и (или) достижения в области деятельности, соответствующей целям деятельности некоммерческой организации (Пункт 5 ст. 9 Федерального закона от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (в ред. от 25.11.2009)).

**Рис. 48**  
*Структура управления эндаумент-фондом*

окончания одного года, то он обязан передать ее управляющей компании в течение 2 месяцев в соответствии с договором о доверительном управлении. С этого момента целевой капитал считается сформированным, но его также можно продолжать пополнять. Денежные средства, привлеченные к уже сформированному целевому капиталу, должны быть переданы управляющей компании в течение 10 дней после заключения договора дарения. Также если эти два условия не выполняются, эндаумент-фонд обязан вернуть данные средства жертвователям, если иное не предусмотрено договором дарения.

Ключевым моментом в создании целевого капитала является определение срока его формирования и использования. Согласно российскому законодательству целевые капиталы не могут быть сформированы на неопределенный срок. Кроме того, продлевать срок формирования после истечения минимального срока функционирования целевого капитала (10 лет) также нельзя<sup>1</sup>.

Управляющей компанией, которой передается сформированный целевой капитал в доверительное управление, может быть акционерное общество, общество с ограниченной (дополнительной) ответственностью, созданные в соответствии с законодательством Российской Федерации и имеющие лицензию на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами или лицензию на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами<sup>2</sup>. Эндаумент-фонд обязан передать в управление целевой капитал управляющей компании, так как он не имеет права осуществлять данную деятельность и не является профессиональным игроком на финансовом рынке.

---

<sup>1</sup> Лаврова С. Н., Самолетова А. М. Некоторые аспекты создания целевого капитала — практические советы. В сб.: Рубашкина С. А. (ред.-сост.). Практические рекомендации для общественных объединений по внедрению модели целевого капитала некоммерческих организаций. М. 2007, с. 31.

<sup>2</sup> Пункт 8 ст.2 Федерального закона от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (в ред. от 25.11.2009).

По окончании финансового года стоимость целевого капитала можно разделить на две составляющие: стоимость целевого капитала на начало отчетного периода и прирост целевого капитала от доверительного управления. Вторая составляющая представляет собой результат действий управляющей компании.

Вторая составляющая складывается из суммы трех слагаемых: размер целевого капитала на начало отчетного периода, доход от целевого капитала и комиссия управляющей компании, которая не может превышать 10 % от полученного за год дохода. Она складывается из расходов, связанных с доверительным управлением целевым капиталом (например, аудит бухгалтерского учета и отчетности; сборы, взимаемые биржами) и вознаграждения управляющей компании.

На практике управляющие компании часто делят вознаграждение на две части: фиксированное (*management fee*) и дополнительное (*performance fee*) вознаграждение<sup>1</sup>. Фиксированное вознаграждение зависит только от балансовой стоимости целевого капитала, а переменное вычисляется в случаях положительных доходов от доверительного управления и соответственно зависит от них. В последние годы в российской практике все чаще встречается переменное вознаграждение управляющей компании, которое больше стимулирует компанию к максимизации доходов от управления целевым капиталом.

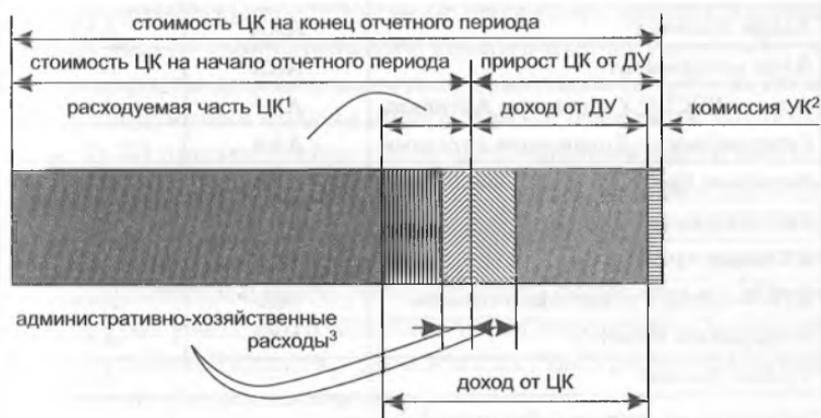
Кроме того, необходимо учитывать административно-управленческие расходы собственника целевого капитала. Согласно российскому законодательству организация — собственник целевого капитала может потратить не более 15 % дохода от доверительного управления. В случае с расходуемым целевым капиталом организация — собственник целевого капитала может определить размер административно-хозяйственных расходов как процентное

---

<sup>1</sup> *Лаврова С. Н.* Распределение доходов от целевого капитала. В сб.: Рубашкина С. А. (ред.-сост.). Актуальные вопросы внедрения целевого капитала некоммерческих организаций в российскую практику. — М., 2008. — С. 112.

соотношение от расходуемой части целевого капитала, но не более 10 % (рис. 49).

Согласно российскому законодательству договор с управляющей компанией составляется максимум на 5 лет и может быть аннулирован эндаумент-фондом в одностороннем порядке. Таким образом, в течение всего срока действия целевой капитал может находиться в доверительном управлении у нескольких управляющих компаний, и по результатам работы управляющей компании эндаумент-фонд может принимать решение о смене управляющей компании. Выбор управляющей компании целесообразно проводить на конкурсной основе. На сегодняшний день целевые капиталы российских государственных учреждений



<sup>1</sup> Не более 10 процентов балансовой стоимости имущества, составляющего целевой капитал, в год (п. 4 ст. 13 Федерального закона от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (в ред. от 25.11.2009).

<sup>2</sup> Не более 10 процентов дохода от доверительного управления, полученного за отчетный год (Пункт 3 ст. 18 Федерального закона от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (в ред. от 25.11.2009).

<sup>3</sup> Не более 15 процентов суммы дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, или не более 10 процентов расходуемой части ЦК (п. 3 ст. 3 Федерального закона от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (в ред. от 25.11.2009).

Рис. 49  
Модель расходуемого целевого капитала

находятся в доверительном управлении таких компаний, как Газпромбанк — управление активами, ВТБ Капитал Управление активами, УК Банка Москвы. Данные управляющие компании обладают высоким рейтингом среди других управляющих компаний (табл. 28). В России большое значение придается рейтингам двух главных рейтинговых агентств — Национального Рейтингового Агентства (НРА) и Рейтингового агентства «Эксперт». Очень надежными считаются управляющие компании, имеющие рейтинг ААА и А++ соответственно.

Таблица 28

Рейтинг управляющих компаний

<i>Управляющая компания</i>	<i>Рейтинг НРА</i>	<i>Рейтинг «Эксперт РА»</i>
Альфа-Капитал	ААА	А++
Атон-менеджмент	ААА	А++
Альянс РОСНО Управление Активами	АА+	А++
Газпромбанк — Управление активами	ААА	—
Ренессанс Капитал	ААА	—
ТКБ БНП Париба Инвестмент Партнерс	ААА	А++
УК Банка Москвы	ААА	—
ВТБ Капитал Управление активами	АА	А++
Райффайзен Капитал	АА+	А++
Тройка Диалог	—	А++

Составлено по данным сайта [investfunds.ru](http://investfunds.ru).

В среднем доходы от доверительного управления целевым капиталом в вышеперечисленных управляющих компаниях составляют 15 % годовых<sup>1</sup>, что превышает среднегодовой уровень инфляции в стране.

«Газпромбанк — Управление активами» управляет наибольшим числом эндаумент-фондов в России по сравнению с другими управляющими компаниями<sup>2</sup>. Большинство управляемых эндаумент-фондов относится к сфере обра-

<sup>1</sup> [investfunds.ru](http://investfunds.ru).

<sup>2</sup> Получено из данных сайта [investfunds.ru](http://investfunds.ru). Доступно на: <http://investfunds.ru/>.

зования. Это Фонд целевого капитала Волгоградского государственного университета, Специализированный Фонд управления целевым капиталом для развития МГИМО, Фонд целевого капитала Московской школы управления «Сколково», Фонд Санкт-Петербургского государственного университета «Развитие СПбГУ», Фонд Санкт-Петербургского государственного университета «Смольный институт», Фонд управления целевым капиталом Томского государственного университета, Фонд целевого капитала Томского политехнического университета и Специализированный Фонд управления целевым капиталом развития Тюменского государственного университета.

К доверительному управлению целевым капиталом предъявляются строгие требования со стороны российского законодательства. Так, если стоимость чистых активов в результате доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, снизилась по результатам трех следующих подряд завершенных отчетных лет более чем на 30 процентов без учета расходования части имущества, составляющего целевой капитал, или если стоимость чистых активов в результате доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, снизилась по результатам одного отчетного года более чем на 50 процентов без учета расходования части имущества, составляющего целевой капитал<sup>1</sup>, то в этих случаях целевой капитал подлежит расформированию.

Список активов, в которые может инвестировать денежные средства целевого капитала управляющая компания, определены федеральным законом о целевом капитале (см. схему 4.6.1 на стр. 222).

В случае если целевой капитал достиг суммы в 20 млн руб., то эндаумент-фонд обязан проводить ежегодный аудит<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Пункт 1 ст.14 Федерального закона от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (в ред. от 25.11.2009).

<sup>2</sup> Пункт 6 ст.6 Федерального закона от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (в ред. от 25.11.2009).

#### Схема 4.6.1.

##### **Возможные объекты размещения денежных средств эндаумент-фонда<sup>1</sup>**

1. Государственные ценные бумаги Российской Федерации, государственные ценные бумаги субъектов Российской Федерации, облигации иных российских эмитентов;
2. Акции российских эмитентов, созданных в форме открытых акционерных обществ;
3. Государственные ценные бумаги иностранных государств, соответствующие требованиям, определяемым к долговым обязательствам иностранных государств, в которые могут размещаться средства Стабилизационного фонда Российской Федерации;
4. Облигации и акции иных иностранных эмитентов;
5. Ипотечные ценные бумаги, выпущенные в соответствии с законодательством Российской Федерации об ипотечных ценных бумагах;
6. Инвестиционные паи закрытых паевых инвестиционных фондов, если правилами доверительного управления этими паевыми инвестиционными фондами предусматривается выплата дохода от доверительного управления не реже одного раза в год;
7. Инвестиционные паи интервальных паевых инвестиционных фондов;
8. Инвестиционные паи открытых паевых инвестиционных фондов;
9. Объекты недвижимого имущества;
10. Депозиты в рублях и иностранной валюте в кредитных организациях.

Каждый эндаумент-фонд обязан размещать на своем сайте в открытом доступе свою финансовую отчетность.

Размещение имущества, составляющего целевой капитал, в данные ценные бумаги (за исключением инвестиционных паев открытых паевых инвестиционных фондов) может осуществляться только, если такие ценные бумаги обращаются на организованном рынке ценных бумаг, или в государственные ценные бумаги Российской Федерации, государственные ценные бумаги субъектов Российской Федерации, облигации иных российских эмитентов, если они специально выпущены Правительством Российской

---

<sup>1</sup> Пункт 1 ст.15 Федерального закона от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (в ред. от 25.11.2009).



**Рис. 50**

*Схема функционирования эндаумент-фонда при учреждении культуры*

Федерации для размещения средств институциональных инвесторов<sup>1</sup>.

Созданные эндаумент-фонды при российских учреждениях культуры (Государственный Эрмитаж, ГМИИ им. А. С. Пушкина, ГМЗ «Петергоф») имеют следующую модель функционирования (рис. 50). Целевые капиталы музеев созданы для пополнения музейных фондов, проведения реставрационных работ, организации стажировок музейных специалистов, реализации издательских проектов, проведения научных исследований. В отличие от мировой практики эндаумент-фонды в России не могут пополняться предметами искусства.

На основе изучения российского опыта работы эндаумент-фондов можно выделить преимущества и недостатки создания целевых капиталов в учреждениях культуры (см. табл. 29).

К одним из самых главных преимуществ формирования целевого капитала в учреждениях культуры относятся повышение финансовой устойчивости деятельности

<sup>1</sup> Пункт 2 ст.15 Федерального закона от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (в ред. от 25.11.2009).

эндаумент-фонда (от 3 до 20 млн руб.) сильно влияет на его доходность. Чем меньше целевой капитал, тем значительнее будет доля расходов на управление им. На основе анализа данных отчетов работы эндаумент-фондов за 2009 и 2010 гг., минимальная сумма ежегодных административно-хозяйственных расходов вне зависимости от размера целевого капитала составляет около 400 тысяч рублей<sup>1</sup>. Как отмечалось ранее, данные расходы оплачиваются за счет доходов от доверительного управления и не должны превышать 15 % от данных доходов. При условии, что на вознаграждение управляющей компании уходит 10 % дохода от доверительного управления, полученного за отчетный год, а на возмещение административно-хозяйственных расходов — 15 % от той же суммы, при административно-хозяйственных расходах в размере 400 тыс. руб., получается оптимальный объем целевого капитала — 19 975 032 рубля.

Таким образом, при формировании целевого капитала в целях эффективного управления целесообразно ориентироваться на сумму не менее 20 миллионов рублей. При меньших объемах целевого капитала может встать под удар само создание целевого капитала, так как при небольшой доходности и высоких расходах создание эндаумент-фонда может стать слишком затратным<sup>2</sup>. Кроме этого, при небольших размерах сложно провести достаточную диверсификацию портфеля целевого капитала, а из этого следует более высокий риск небольших эндаумент-фондов.

В США проблему небольших эндаумент-фондов при учреждениях культуры решают с помощью специализированных фондов, которые аккумулируют небольшие капиталы для их совместного управления<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> По данным отчетов о формировании целевого капитала текущих эндаумент-фондов, доступных на <http://investfunds.ru/>.

<sup>2</sup> Белоцерковская В. Я. Объединенные целевые капиталы. Информационный бюллетень клуба «Целевой капитал», 2009, № 9. — С. 28.

<sup>3</sup> Лаврова С. Н. Распределение доходов от целевого капитала. В сб.: Рубашкина С. А. (ред.-сост.). Актуальные вопросы внедрения целевого капитала некоммерческих организаций в российскую практику. — М., 2008. — С. 107.

На сегодняшний день размеры российских эндаумент-фондов при учреждениях культуры довольно небольшие<sup>1</sup>, что сказывается на относительно высоких расходах по управлению ими и дополнительных рисках. Данное обстоятельство препятствует более широкому распространению целевых капиталов в учреждениях культуры.

---

<sup>1</sup> Получено из данных сайта [investfunds.ru](http://investfunds.ru).

## СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

### 5.1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

Одной из задач менеджмента в сфере культуры выступает разработка эффективной организационной структуры управления. С начала 1990-х гг. организационная структура управления российских учреждений 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 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. 51). В Государственной Третьяковской галерее в подчинении генерального директора состояли шесть заместителей (по научной работе, экономическим вопросам, строительству, хранению, техническим и административно-хозяйственным вопросам) (рис. 52).

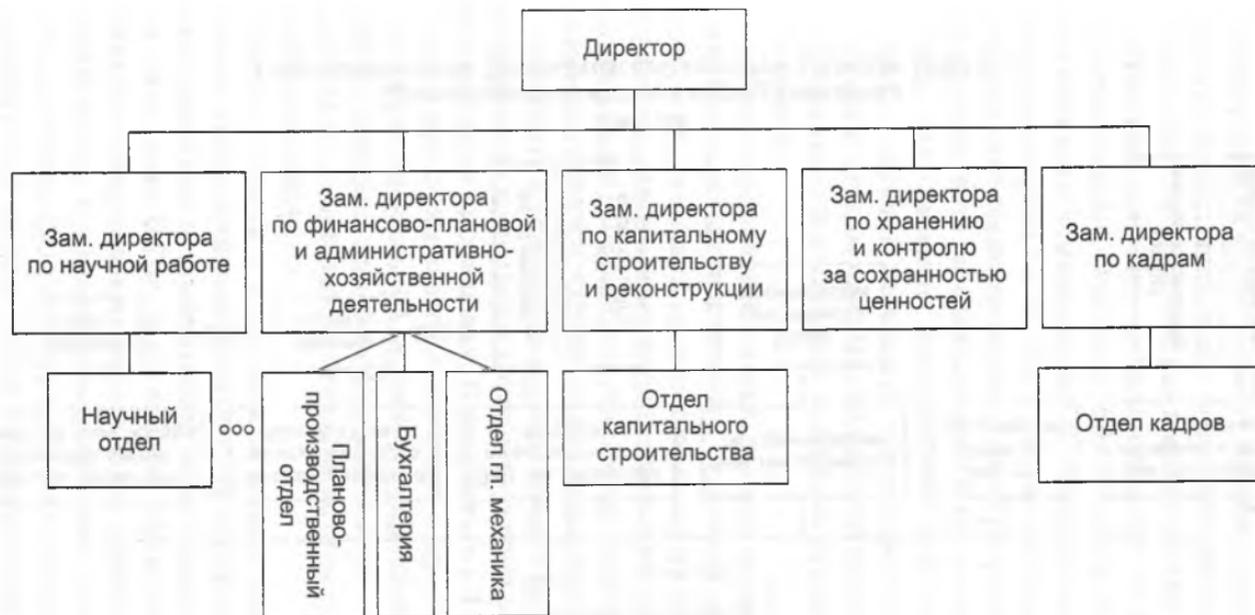


Рис. 51

Организационная структура управления Государственным Эрмитажем в начале 1990-х гг.

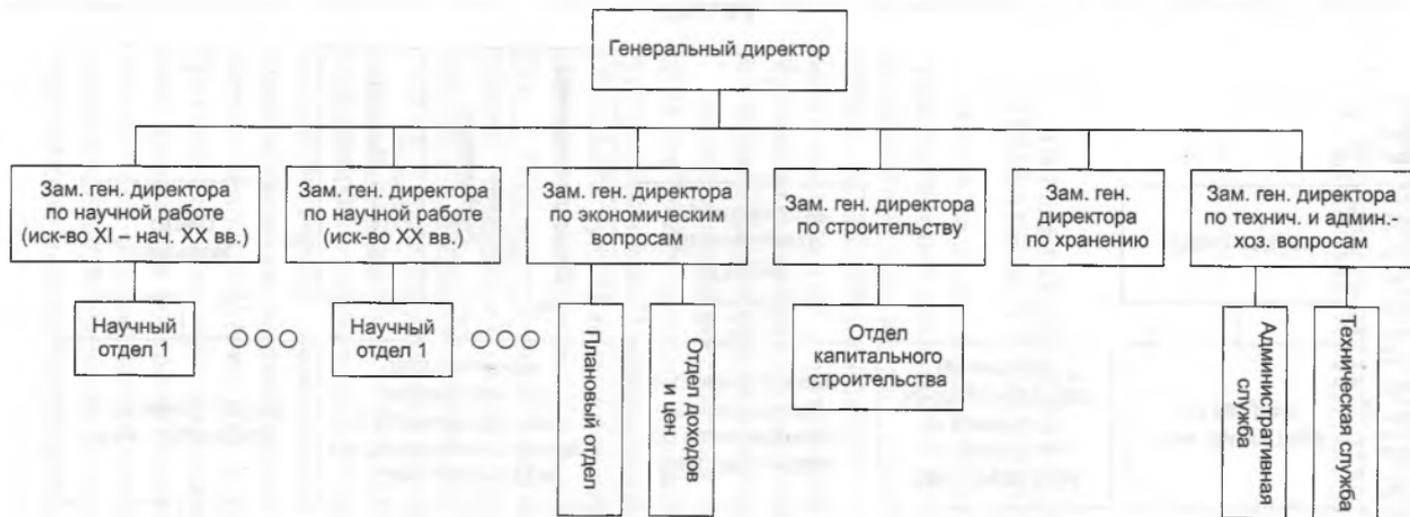


Рис. 52  
 Организационная структура управления  
 Государственной Третьяковской галереей в начале 1990-х гг.

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 дополнительные посты заместителей директора и подчиняющиеся им отделы. В Государственном Эрмитаже в 1994 г. в отдельное направление выделилась 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. (рис. 53).

*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. (рис. 54).

Рост числа проектных групп в музее потребовал координации их работы, что привело к созданию *проектного штаба*. Проектный штаб представляет собой 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

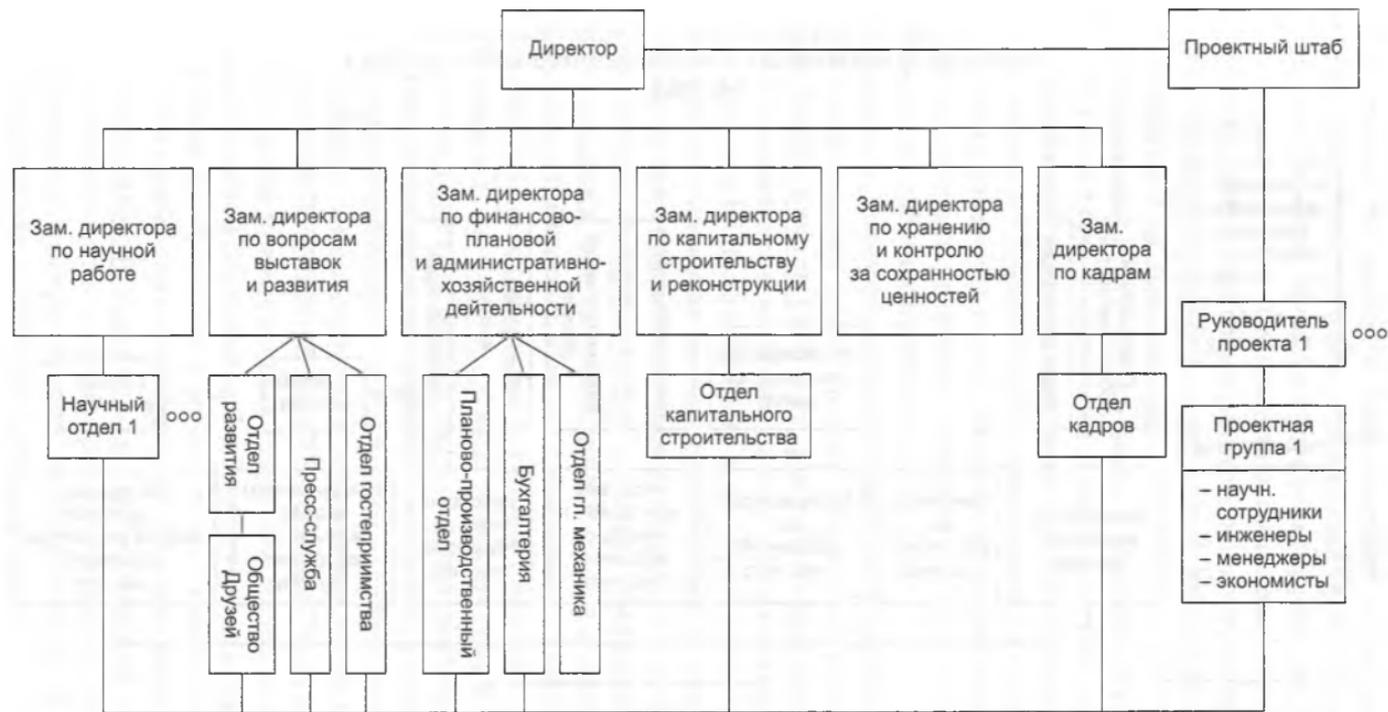


Рис. 53

Современная организационная структура управления Государственным Эрмитажем

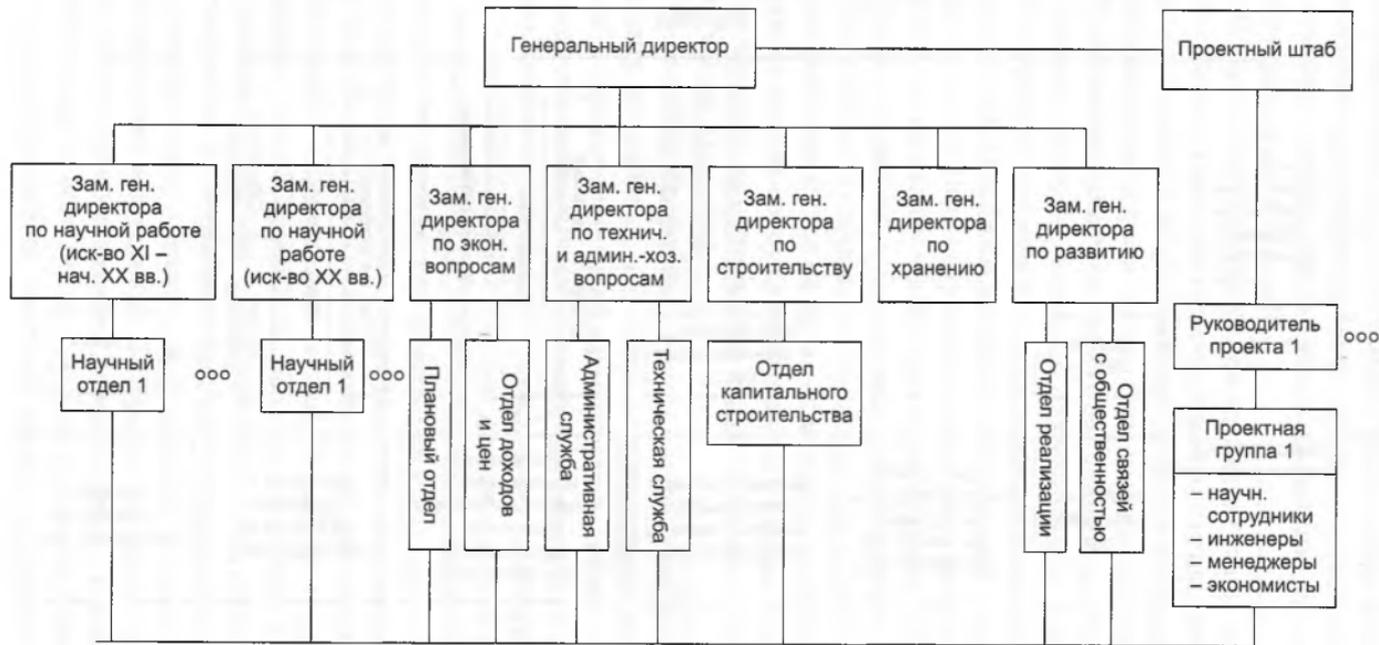


Рис. 54  
Современная организационная структура управления  
Государственной Третьяковской галерей

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. 53).

Рассмотренные преобразования линейно-функциональной структуры управления музеев ведут к созданию некоей новой структуры. Как видно из рис. 53 и 54, 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 течение 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

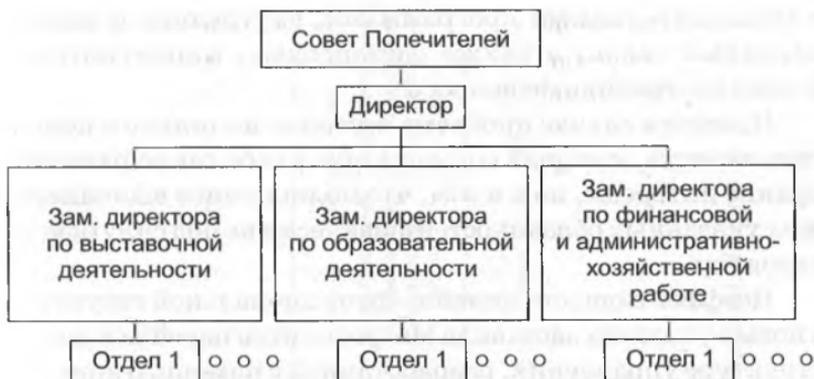


Рис. 55

*Организационная структура управления  
Метрополитен Музеем в начале 1970-х гг.*

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<sup>1</sup>. Организационные проблемы были связаны со слабой координацией капитальных музейных работ — в 1970-е гг. Метрополитен начал реализацию пяти крупных и семи средних капитальных программ<sup>2</sup>.

На тот момент структура управления музеем относилась к линейно-функциональному типу (рис. 55). 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 Метрополитен 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

<sup>1</sup> How they do it at the Met.// The Art Newspaper. — 1999. — N 89, p. 51.

<sup>2</sup> Ibid.

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 разнонаправленные интересы, но и в том, что полноценное выполнение всех указанных обязанностей физически не под силу одному человеку.

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. 56).

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

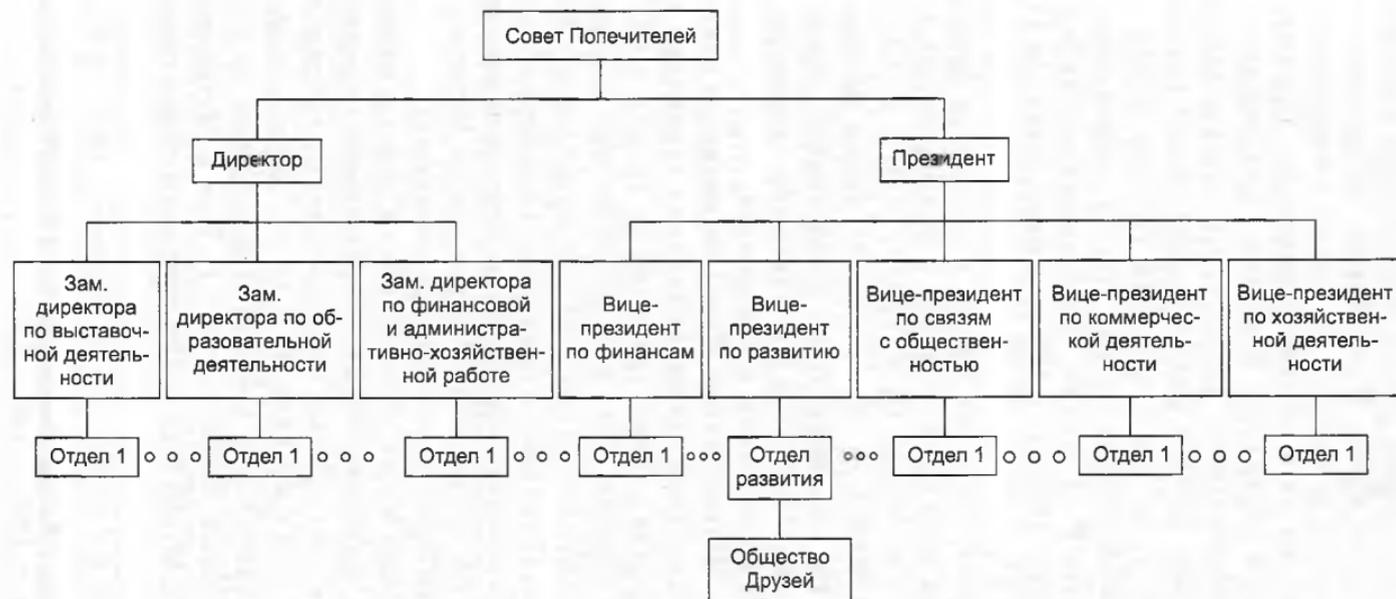


Рис. 56  
Современная организационная структура управления Метрополитен Музеем

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 ряда положительных результатов.

*Во-первых*, на более высокий уровень поднялся финансовый менеджмент музея, что, по словам президента Метрополитен Р. Л. Хитча, «позволило увеличить доходы музея за 1978–1983 гг. с 132 млн амер. долл. до 178 млн амер. долл.»<sup>1</sup>.

*Во-вторых*, согласно Хитчу, в структуре финансирования музея доля привлеченных и коммерческих доходов увеличилась за период 1978–1983 гг. с 26 % до 43 %.<sup>2</sup> 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 %)<sup>3</sup>. Как и Метрополитен, Британский Музей был занят поисками эффективной ор-

---

<sup>1</sup> How they do it at the Met // The Art Newspaper. — 1999. — N 89. — P. 51.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Martin Bailey. Radical change at the top of Britain's top museum // The Art Newspaper. — 1999. — N 89. — P. 51.

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.

В Британском Музее на тот момент так же, как и в Метрополитен 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 (рис. 57). 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* (рис. 58). 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



**Рис. 57**  
*Организационная структура управления  
 Британским Музеем в 1990-е гг.*

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 имидж, то главный управляющий заботится о развитии связей с общественностью»<sup>1</sup>.

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<sup>2</sup>. В ходе исследования были выявлены такие недостатки управления британскими музеями, как «кон-

<sup>1</sup> *Martin Bailey*. Radical change at the top of Britain's top museum // *The Art Newspaper*. — 1999. — N 89. — P. 51.

<sup>2</sup> *Ibid.*

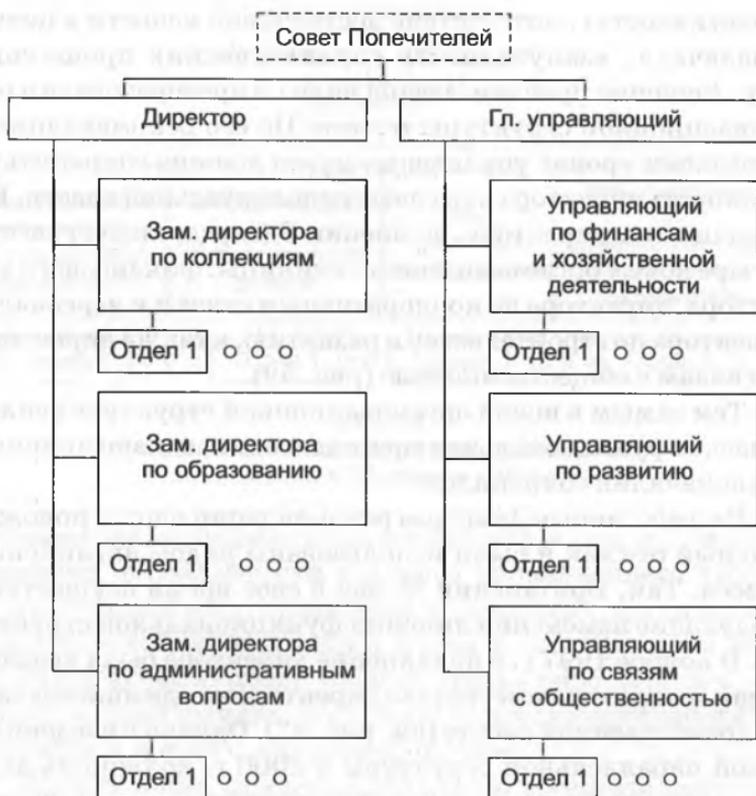
сервативность», «отсутствие достаточной ясности в целях и задачах», «запутанность управленческих процессов» и др. Решение проблем Эдвард видел в преобразовании организационной структуры музеев. По его рекомендациям на высшем уровне управления музея должна сохраниться должность директора как главы исполнительной 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 (рис. 59).

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. 57). 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 (рис. 58).

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 решает 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



**Рис. 58**  
*Современная организационная структура управления Британским Музеем*

сохранять принцип единоначалия, основываясь на том, что все растущее число директоров успешно сочетает в себе искусствоведческие и управленческие качества»<sup>1</sup>.

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.

<sup>1</sup> 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, p. 27.

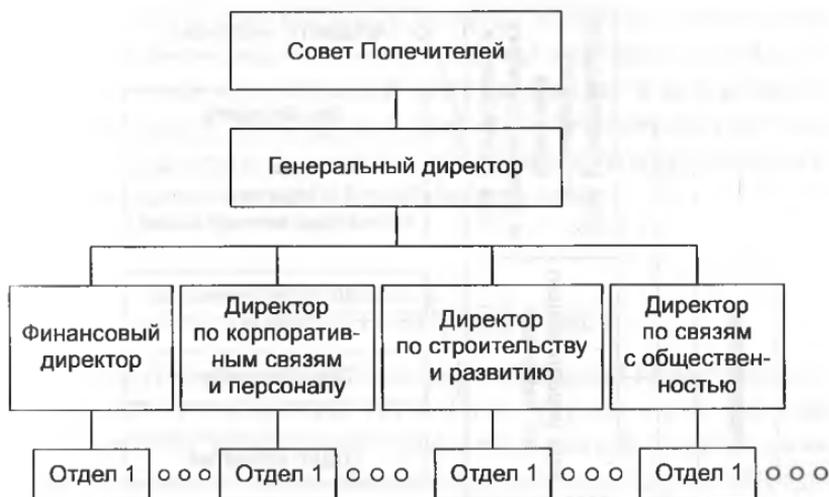


Рис. 59

*Организационная структура управления музеем Эдварда*

Она дает возможность музею развивать в равном объеме различные направления деятельности, как основные, так и дополнительные, а также устранить проблемы субординации 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. (рис. 60).

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, фандрайзинг, предпринимательство, обеспечивая при этом сбалансированное развитие некоммерческих и коммерческих видов деятельности в музее. Высокий уровень организационного контроля в новой структуре управления позволяет музею



Рис. 60  
 Параллельная организационная структура управления крупным музеем в России

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 музеем в условиях российской экономики.

## 5.2. ПОПЕЧИТЕЛЬСКИЙ СОВЕТ

Теоретически управление организацией культуры осуществляет учредитель. Во многих странах эту миссию практически выполняет сформированный учредителем попечительский совет. Ему предоставляется право определять стратегию развития организации, заниматься поиском источников финансирования, контролировать направления расходования средств и др.

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.

Проблема создания попечительского совета является актуальной в российских организациях культуры. Совет способствует привлечению дополнительных внебюджетных средств и позволяет использовать знания, опыт и влияние квалифицированных специалистов в различных областях. Однако, немногие организации культуры создают попечительские советы, ссылаясь на Федеральный закон «О некоммерческих организациях». Согласно данному закону создание попечительского совета является обязательным только для фондов, другие формы некоммерческих организаций могут создаваться и функционировать без попечительского совета. Тем не менее очевидным является то, что попечительский совет открывает новые возможности развития организации культуры.

Первым опытом создания попечительского совета в отечественной сфере культуры является опыт Русского музея и Государственной Третьяковской галереи. В 1996 г. оба музея независимо друг от друга ввели в организационную структуру попечительские советы под председательством мэра города. Причинами создания попечительских советов стали финансовые трудности музеев, которые планировалось разрешить посредством государственной и общественной поддержки.

Так, Русский музей в 1996 г. оказался в тяжелом финансовом положении. 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 Ельцин Б. Н. и администрация Санкт-Петербурга решили взять под опеку Русский музей. В итоге в 1997 г. был создан попечительский совет музея, состоящий из четырех членов, председателем которого стал губернатор Санкт-Петербурга В. В. Яковлев. В состав попечительского совета кроме Б. Н. Ельцина и В. В. Яковлева также вошли писатель Д. А. Гранин и академик Д. С. 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, Указом Президента РФ из его резервного фонда в 1997 г. 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 к 100-летию юбилею.

Привлечение в качестве попечителей таких высокопоставленных лиц, как Ельцин и Яковлев, позволило музею активно лоббировать в высших органах власти для 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 экономическое 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, направить дополнительные средства на капитальный ремонт

и реставрацию. В результате капитальные расходы музея в 1997 г. достигли 61 % от общих расходов, что на 11 % выше капитальных расходов 1996 г.

Попечительский Совет необходимо отличать от консультационного совета. В качестве примера особое внимание заслуживает опыт Государственного Эрмитажа. В 1996 г. в музее был создан консультационный совет, в который вошли на добровольных началах пять директоров известных иностранных музеев и специалистов в области музееведения, а также представитель ЮНЕСКО и сам директор Эрмитажа. В задачи совета входят анализ текущей деятельности музея, выработка стратегии его развития, разработка новых направлений работы, проектирование деятельности музея и т. д. В настоящее время консультационный совет разрабатывает план развития нового филиала Эрмитажа — Главного Штаба, который должен превратиться в культурно-досуговый центр.

Заседания Консультационного совета носят регулярный характер и проходят 1–2 раза в год.

В ходе исследования удалось выделить основные отличия консультационного совета от попечительского.

Прежде всего в функции консультационного совета не входит поддержка текущей деятельности музея, как в попечительском совете. Консультационный совет призван осуществлять долгосрочное планирование работы музея.

Кроме того, попечительский совет является независимым органом. Он самостоятелен в принятии решений от руководства учреждения культуры. Консультационный совет является совещательным органом при директоре музея, причем последний является его членом.

В консультационном совете отсутствует принцип иерархии, т. е. все его члены имеют абсолютно равные права, тогда как в попечительском совете обязательной является должность председателя.

В результате исследования можно предположить, что постепенно консультационный совет выделится в самостоятельный орган, независимый от руководства организации, который будет оказывать не только консультационную, но и финансовую и политическую поддержку.

Таким образом, можно сделать вывод, что консультационный совет является своеобразным промежуточным звеном в организации попечительского совета.

## ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

### 6.1. ОЦЕНКА НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

Специфика хозяйственного механизма организаций культуры требует применения особых показателей для оценки эффективности их деятельности. В отличие от коммерческих предприятий 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 организаций культуры относятся *индекс социальной активности Вайсброта, коэффициент социальной рентабельности, показатель чистой приведенной социальной стоимости, индекс социальной доходности, коэффициент внутренней нормы социальной доходности* (табл. 30).

*Индекс социальной PI.* Для оценки социальной значимости организации культуры и определения ее потребности во внешнем финансировании можно использовать индекс социальной значимости, предложенный Вайсбродом. Индекс отражает «взаимосвязь между видами финансовых поступлений организации и характером предоставляемых ею услуг или производимой продукцией»<sup>1</sup>. Иными словами, индекс

<sup>1</sup> Weisbrod B. The Nonprofit Economy. — Cambridge.: Harvard Univ. Press, 1994. — P. 75.

социальности рассчитывается как отношение финансовых поступлений от создания общественных благ к доходам от выпуска частных благ.

Таблица 30

Показатели социальной эффективности

	Наименование показателя	Формула для расчета
1	Индекс социальности Б. Вайсброда ( <i>Publicness Index</i> )	$PI = \frac{\text{Доходы от выпуска общественных благ}}{\text{Доходы от выпуска частных благ}}$
2	Коэффициент социальной рентабельности ( <i>Social Revenue rate</i> )	$SR = \frac{\text{Социальный эффект}}{\text{Затраты}}$
3	Показатель чистой приведенной социальной стоимости ( <i>Net Present Social Value</i> )	$NPSV = \sum_{t=1}^n \frac{\text{Социальная ценность}_t}{(1 + k_s)^t} -$ – Первоначальные инвестиции.
4	Индекс социальной доходности ( <i>Social Profit Index</i> )	$SPI = \frac{\sum_{t=1}^n \text{Социальная ценность}}{(1 + k_s)^t} \cdot$ Первоначальные инвестиции.
5	Коэффициент внутренней нормы социальной доходности проекта ( <i>Internal Rate of Social Revenue</i> )	$IRSR = k$ , при $NPSV = 0$ .

$$PI = \frac{\text{Доходы от выпуска общественных благ}}{\text{Доходы от выпуска частных благ}}$$

Доходы от создания общественных благ в организации культуры выступают в форме благотворительных вкладов, грантов, государственных дотаций и т. п. К выпуску частных благ в организации культуры относится 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 взнос 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. Индекс социальности принимает значения от 0 до бесконечности. Если индекс равен нулю, то организация культуры специализируется исключительно на выпуске частных благ, находясь на полном самофинансировании, и не может рассчитывать на поддержку стейкхолдеров. Чем больше значение индекса социальности, тем выше уровень выпуска общественных благ и социальная значимость организации культуры, и тем больше оснований для поддержки со стороны стейкхолдеров.

Индекс социальности Вайсброда был рассчитан автором для федеральных музеев Москвы и Санкт-Петербурга по данным 2002 г. (табл. 31). Расчеты показали, что среди исследуемых музеев наиболее высоким уровнем самофинансирования обладает Государственный Эрмитаж с самым низким значением индекса социальности ( $PI = 1,4$ ).

Таблица 31

Индекс социальности некоторых федеральных музеев  
Москвы и Санкт-Петербурга в 2002 г.

Наименование музея	Индекс социальности
1. Государственный Эрмитаж	1,4
2. Государственная Третьяковская галерея	2,4
3. Государственный Русский музей	8,1
4. Государственный Исторический музей	11,9
3. Государственный музей изобразительных искусств им. А. С. Пушкина (ГМИИ)	13,7

В Эрмитаже в 2002 г. 58 % всех поступлений составили благотворительные взносы, пожертвования, гранты фондов и бюджетные средства, а 42 % — входная плата в музей, экскурсионное и лекционное обслуживание, доходы от выездных выставок и коммерческой деятельности, спонсорские и членские взносы. Таким образом, 58 % бюджета образовали финансовые поступления от производства общественных благ, а 42 % — доходы от выпуска частных благ. Индекс социальности Эрмитажа в этом случае равен 1,4.

Самое большое значение индекса социальности ( $PI = 13,7$ ) среди исследуемых музеев принадлежит Государственному

музею изобразительных искусств им. А. С. Пушкина (ГМИИ), 93,2% поступлений которого в 2002 г. составили бюджетное финансирование, благотворительные взносы и гранты. В данном случае финансовые поступления музея от производства общественных благ достигли 93,2% бюджета, тогда как доходы от выпуска частных благ — 6,8%. Индекс социальности ГМИИ в 9,8 раз выше индекса Эрмитажа, что свидетельствует о меньшей доле частных благ, производимых ГМИИ, по сравнению с Эрмитажем. ГМИИ в большей степени рассчитывает на поддержку стейкхолдеров, чем на доходы от собственной деятельности.

*Коэффициент социальной рентабельности SR.* Другим показателем социальной эффективности является коэффициент социальной рентабельности. Он рассчитывается по аналогии с показателем экономической рентабельности как отношение денежной оценки социального эффекта к затратам на производство данного социального эффекта.

$$SR = \frac{\text{Социальный эффект}}{\text{Затраты}}$$

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 услуг растянуто во времени и находит свое отражение в различных отраслях экономики. Повышение культурного, образовательного уровня населения приводит к увеличению производительности труда в области материального производства и в конечном итоге к росту потребления в сфере культуры.

На практике показатель социальной рентабельности находит свое применение при оценке социально значимых проектов для принятия решения о выделении финансирования или оказании других форм поддержки.

При оценке 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 используют *показатель общей рентабельности проекта TR*:

$$TR = R + SR = \frac{\text{Чистая прибыль} + \text{Социальный эффект}}{\text{Затраты}}$$

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.

*Показатель чистой приведенной социальной стоимости NPSV*. Коэффициенты рентабельности являются достаточно наглядными показателями и удобными для анализа проектов организаций культуры. Однако они не учитывают временной оценки поступлений от проекта, что имеет большое значение, если доходы от проекта растянуты во времени. В этом случае важную роль играет показатель чистой приведенной социальной стоимости (см. табл. 6.1.1).

$$NPSV = \sum_{t=1}^n \frac{\text{Социальная ценность}_t}{(1 + k_s)^t} - \text{первоначальные инвестиции}$$

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 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 рисковым 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 культурных услуг. Таким образом, с точки зрения благотворителей ставка дисконтирования равна доходности от вложений в акции коммерческой фирмы, предоставляющей культурные услуги.

Для общей оценки проектов организации культуры можно использовать коэффициент общей чистой приведенной стоимости  $TNPV$  (*Total Net Present Value*) или сводный индекс доходности инвестиционных проектов  $TPI$  (*Total Profit Index*).

$$TPI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{\text{Финансовый доход}}{(1 + k_d)^t} + \sum_{t=1}^n \frac{\text{Социальная ценность}}{(1 + k_s)^t}}{\text{Первоначальные инвестиции}}.$$

Проект считается приемлемым, если  $TNPV > 0$  или  $TPI > 1$ . Однако, как говорилось выше, это не означает, что, например, каждая составляющая формулы  $TNPV$  ( $NPV$  и  $NPSV$ ) также должна быть положительной. Организация культуры в силу наличия высокой социальной ценности проекта может реализовывать экономически убыточные проекты, в которых  $NPV < 0$  или  $PI \leq 1$ . Кроме того, возможен и такой вариант, когда проект имеет положительную приведенную денежную стоимость, но отрицательную социальную стоимость. Так, установление высоких цен на культурные услуги позволит получать высокие доходы от такой деятельности, но в то же время ограничит потребление услуг малообеспеченными слоями населения.

Необходимо заметить, что в отличие от коммерческой фирмы, оптимизация бюджета капиталовложений некоммерческой организации не сводится к максимизации  $TNPV$  или  $TPI$ , так как в этом случае возможны варианты, когда финансовая ценность проектов могла быть вытеснена социальной ценностью и наоборот. Для некоммерческой организации оптимизация бюджета капиталовложений заключается в том, что экономические убытки от проектов должны покрываться либо за счет прибыли от реализации других проектов, либо за счет привлеченных средств от населения, коммерческого сектора и государства.

На практике организация культуры, как правило, занимается реализацией сразу нескольких проектов, поэтому для нее не менее актуальными являются вопросы формирования бюджета капиталовложений.

*Коэффициент внутренней нормы социальной доходности IRSR.* Для оптимизации бюджета капиталовложений организации культуры большое значение приобретает коэффициент внутренней нормы социальной доходности проекта. Он 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. 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.

## 6.2.

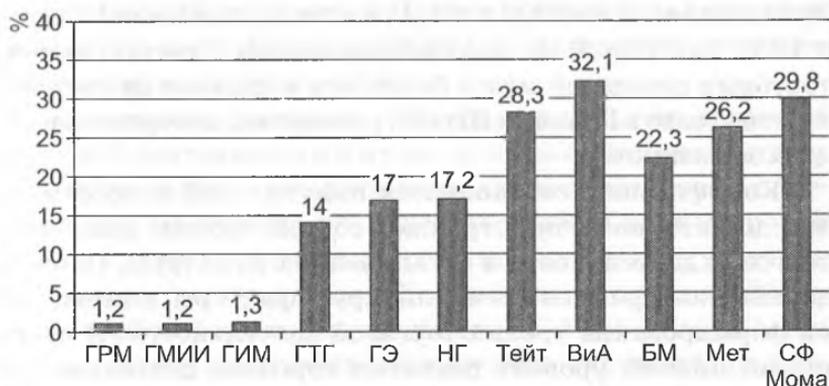
### ОЦЕНКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

В системе оценки деятельности организаций культуры отдельное место занимает анализ 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 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 превращения посетителей, зрителей в покупателей коммерческой продукции, 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. 61 приведены значения



**Рис. 61**  
*Коэффициенты соотношения покупателей и посетителей ряда музеев*

коэффициентов соотношения покупателей и посетителей для крупных музеев мира.

Из рисунка видно, что максимальное значение коэффициента (32,1 %) 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 Музеем Современного Искусства в Сан-Франциско (СФ Мома) (29,8 %) и Тейт Галереей (Тейт) (28,3 %) Государственный Русский музей (ГРМ) (1,2 %), Государственный музей изобразительных искусств им. А. С. Пушкина (ГМИИ) (1,2 %), Государственный исторический музей (1,3 %) уступают им по данному коэффициенту более чем в двадцать раз.

Среди российских музеев наиболее успешной является работа Государственного Эрмитажа (ГЭ) и Государственной Третьяковской галереи (ГТГ) с самыми высокими уровнями соотношения покупателей и посетителей (17 % и 14 %). Высокие значения коэффициента в Третьяковской галерее действительно соответствуют эффективной организации на территории музея сети кафе и ресторанов, рассчитанных на среднего российского покупателя. Коэффициент соотношения покупателей и посетителей Государственного Эрмитажа вырос в 2002 г. в 1,4 раза по сравнению с 1999 г., с 12 % до 17 %. Рост показателя связан с расширением торговых площадей музея более чем в два раза за счет открытия кафе в Главном Штабе, ресторана, интернет-кафе, двух магазинов.

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 уровня торговой деятельности. В частности, низкий уровень развития торговой деятельности отдельных российских музеев обусловлен недостатком торговых площадей при относительно высокой посещаемости музеев (рис. 62).



**Рис. 62**  
*Посещаемость и торговые площади музеев*

Так, в Государственном музее изобразительных искусств им. Пушкина и Государственном историческом музее торговые площади практически отсутствуют (120 кв. м, 260 кв. м). Лидером по объему торговых площадей среди российских музеев является Эрмитаж. Используя под торговые площади 1487,5 кв. м, Эрмитаж в большей степени приближается по данному показателю к своим зарубежным партнерам. Для сравнения Британский Музей в Лондоне обладает в два раза большей торговой площадью (3500 кв. м), чем Эрмитаж. По сравнению с Метрополитен Музеем, с самой большой среди музеев торговой площадью (22 600 кв. м), Эрмитаж уступает по данному показателю в 15 раз.

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. 63 видно, что значения этого коэффициента в российских музеях значительно превышают средний уровень, что еще раз свидетельствует о наличии в отечественных музеях дефицита торговых площадей.

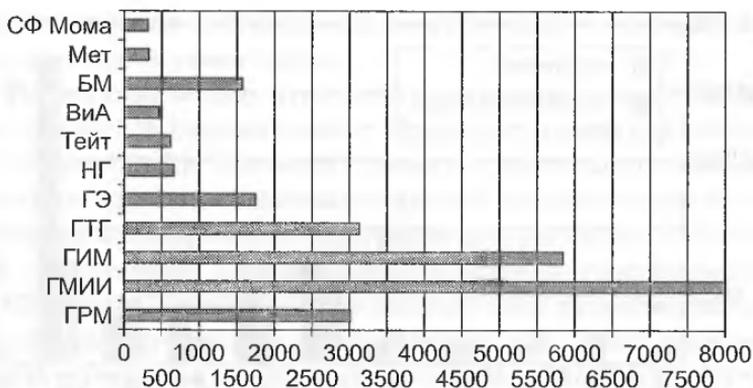


Рис. 63

*Число посетителей на 1 кв. м торговой площади в музеях*

Так, Государственный музей изобразительных искусств им. А. С. Пушкина, с наименьшей торговой площадью, выделяется наибольшим уровнем показателя численности посетителей на единицу торговой площади (17 500 чел. на кв. м). Государственный Эрмитаж, несмотря на самую большую торговую сеть среди российских музеев, имеет недостаточно высокий уровень данного показателя (1745 чел. на кв. м), уступая зарубежным музеям, например, Национальной Галерее в Лондоне (НГ) (662 чел. на кв. м). (Следует отметить, что Эрмитаж и Национальная Галерея имеют один и тот же уровень соотношения покупателей и посетителей — 17% и 17,2%.)

Интересно отметить, что Третьяковская галерея, занимающая второе после Эрмитажа место среди российских музеев по значению коэффициента соотношения покупателей и посетителей (14%), уступает по значению второго показателя (3137 чел. на кв. м) Русскому музею (3025 чел. на кв. м) с самым низким уровнем соотношения покупателей и посетителей (1,2%). 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 недостаточно высоком уровне организации

торговой деятельности большинства российских музеев по сравнению с зарубежными аналогами. Так, Метрополитен и Музей Современного Искусства в Сан-Франциско (СФ МОМА) обладают высокоэффективной торговой сетью — 327 чел. и 314 чел. на 1 кв. м торговой площади, тогда как в российских музеях самые высокие показатели относительной численности варьируют между 1745–3137 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 на уровень развития торговой деятельности. 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 также использовать другой относительный коэффициент — *уровень торговых доходов на одного посетителя*. По оценке консультанта ЮНЕСКО Стюарта Гибсона, средний уровень доходов на одного посетителя музея в ведущих мировых странах составляет 4,5 амер. долл. на 1 чел.

Как видно из рис. 64, российские музеи отличаются низкими значениями этого показателя. Наименьшие значения коэффициента принадлежат Музею изобразительных искусств им. А. С. Пушкина (0,02 долл. на 1 чел.).

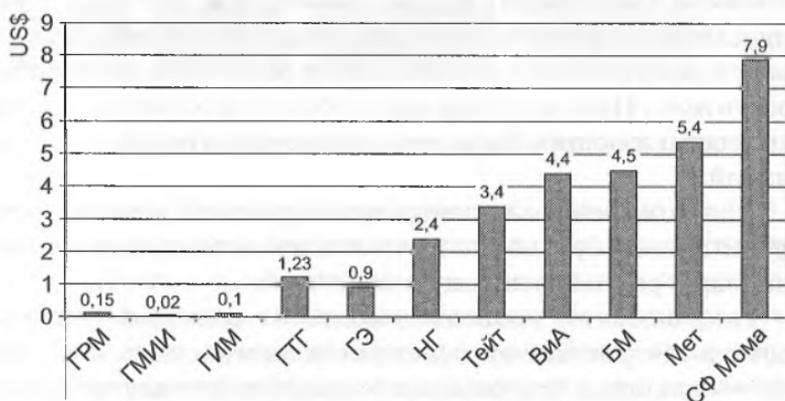


Рис. 64  
Торговые доходы музеев на 1 посетителя, US\$

Действительно, в бюджете музея величина доходов от торговой деятельности составляет соответственно 52,3 тыс. амер. долл., что существенно ниже аналогичных показателей других российских музеев (см. приложение 3). Так, доходы от торговой деятельности ГМИИ в 42 раз меньше подобных поступлений Эрмитажа (2,2 млн амер. долл.). Сложившуюся ситуацию в ГМИИ можно объяснить низкой рентабельностью сувенирных магазинов и кафе на территории музея.

Среди российских музеев наибольший уровень торговых доходов на одного посетителя принадлежит Третьяковской галерее и Государственному Эрмитажу (1,23 и 0,9 амер. долл. на 1 чел.), что связано со значительными объемами торговых поступлений в их бюджетах — 1,9 млн амер. долл. и 2,2 млн амер. долл. Однако по сравнению с американскими и английскими музеями абсолютные и относительные показатели торговых доходов отечественных музеев существенно уступают зарубежным аналогам. Так, по уровню торговых доходов на 1 посетителя Британский Музей (4,5 амер. долл. на 1 чел.) и Метрополитен (5,4 амер. долл. на 1 чел.) в пять и более раз превосходят Эрмитаж (0,9 амер. долл. на 1 чел.). Доходы от торговой деятельности Метрополитен в 2002 г. составили в абсолютном выражении 39,96 млн амер. долл., что более чем в 18 раз превышает подобные поступления Эрмитажа, достигшие в 2002 г. 2,2 млн амер. долл.

Недостаточно высокий уровень доходов от торговой деятельности в российских музеях связан с тем, что в большинстве случаев покупателями сувенирной, печатной и прочей продукции в отечественных музеях выступают иностранные посетители. Покупательная способность российских граждан, составляющих большую часть посетителей, остается низкой.

Для комплексной оценки коммерческой деятельности музеев целесообразно сопоставлять и анализировать значения выше рассмотренных показателей.

Так, высокий уровень доходов от торговой деятельности в Метрополитен обусловлен экстенсивным фактором — большими торговыми площадями, а не интенсивным фактором — процессом превращения посетителей в покупателей, что свидетельствует об относительно невысокой

эффективности торговой деятельности музея. Напротив, Музей Современного Искусства, обладая максимальным уровнем торговых доходов на одного посетителя среди исследуемых музеев, при торговой площади в 6,5 раза меньше, чем в Метрополитен, выигрывает за счет высокой эффективности процесса превращения посетителей в покупателей.

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.

### 6.3.

#### СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Как рассматривалось ранее, результатами деятельности учреждений культуры могут быть не только частные блага, но и общественные блага, которые отличаются долгосрочным периодом их проявления. Если рассматривать цепочку создания общественной ценности (impact value chain), то учреждения культуры, вкладывая определенные ресурсы на входе, получают не только некие краткосрочные результаты, но и долгосрочные эффекты, позволяющие им оправдывать свою миссию (рис. 65).

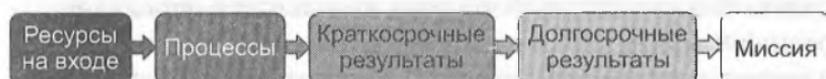


Рис. 65

*Цепочка создания ценности учреждения культуры*

Если краткосрочные результаты, которые обычно выражаются в количественных показателях, как то число проведенных выставок за год, количество посетителей выставок, процент заполняемости зрительного зала и т.п., и могут быть измерены самим учреждением, то долгосрочные результаты требуют внешней оценки, так как выходят за рамки учреждения и оказывают определенный эффект на развитие отрасли, отдельной территории и т. д. К внешним

эффектам можно отнести повышение образовательного уровня населения в регионе, рост интереса со стороны населения к культурным событиям.

За рубежом для оценки результатов деятельности организаций культуры используются такие понятия, как *outputs*, *outcomes*, *impact*.

*Outputs* — основной «продукт» на выходе или краткосрочные результаты учреждения культуры.

*Outcomes* — внешние эффекты от деятельности учреждений культуры, которые возникают в долгосрочной перспективе под влиянием краткосрочных результатов учреждения.

*Impact* — влияние деятельности учреждения культуры на внешнюю среду.

Для измерения влияния деятельности учреждения культуры на практике используются различные подходы, например, как разница между изменениями в социальных системах, вызванных действиями конкретным учреждением и тем состоянием общества, которое можно было бы наблюдать, если бы это влияние не было бы оказано<sup>1</sup>. Обычно среди всех факторов требуется определить зависимую переменную. Для этого следует проанализировать доступные альтернативные способы, которые, предположительно, смогли бы привести к тем же требуемым результатам. К примеру, влияние деятельности музеев на образовательный и культурный уровень населения в определенном регионе можно оценить путем сравнения того же уровня в регионе, где музеи отсутствуют или мало посещаемы.

Однако на практике внешние эффекты сложно измерить, а также полученные результаты могут интерпретироваться по-разному. Оценку проще проводить, когда результаты работы учреждения культуры могут быть сопоставлены с целями деятельности, которых учреждение старается достичь. Если формулировка целей учреждения культуры является размытой, то в этом случае возникают проблемы с оценкой конечных результатов деятельности. Например, цель одной

---

<sup>1</sup> What is impact Assessment? 2009. International Association for Impact Assessment Report. Available at: [http://www.iaia.org/publicdocuments/special-publications/What%20is%20IA\\_web.pdf](http://www.iaia.org/publicdocuments/special-publications/What%20is%20IA_web.pdf)

картинной галереи звучит как «обогащение человеческого духа и разума путем получения эстетического удовольствия от просмотра предметов визуального искусства»<sup>1</sup>. В этом случае достаточно сложно определить количественные показатели оценки результатов работы картинной галереи, так как не совсем понятно, что будет являться объектом оценки.

В 1980-х годах американские исследователи Кэмерон, Коннолли, Конлон и Дойтч предложили использовать многомерный подход к измерению результативности<sup>2</sup>. Согласно данному подходу оценка деятельности организации зависит от заинтересованных в ней лиц (стейкхолдеров) и может включать как долгосрочные, так и краткосрочные результаты деятельности. Кроме того, на практике зачастую возникают сложности с балансированием интересов различных групп стейкхолдеров. На это, в частности, указывают Кантер и Саммерс<sup>3</sup>. Многомерный подход предоставляет необходимую информацию для того, чтобы знать, в какой из плоскостей измерений, интересной конкретному стейкхолдеру, организация функционировала результативно.

По мнению Шиэн, при оценке результативности необходимо оценивать вклад деятельности учреждения в реализацию заявленной миссии<sup>4</sup>. Это позволит определить, была ли стратегия учреждения успешной на практике или нет.

Очевидно, что оценка результатов деятельности учреждений культуры должна носить комплексный характер. В этой связи актуальным становится использование концепции сбалансированной системы показателей (The Balanced Scorecard — BSC), разработанной американскими учеными Робертом Капланом и Дэйвидом Нортоном. Согласно данной

---

<sup>1</sup> *Herman R.D.* 2005. *The Jossey-Bass Handbook on nonprofit leadership and management.* Jossey-Bass Wiley Imprint.

<sup>2</sup> *Cameron K. S., and Whetten D. A. (eds.).* *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models.* New York: Academic Press, 1983. Review, 1980. — PP. 5, 211–217.

<sup>3</sup> *Kanter R. S., and Summers D. V.* *Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organization and the Need for a Multiple-Constituency Approach.* In W. W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook.* New Haven. — Conn.: Yale University Press, 1987.

<sup>4</sup> *Sheehan R.* *Mission Accomplishment as Philanthropic Organization Effectiveness: Key Findings from the Excellence in Philanthropy Project.* — *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly,* 1996. — PP. 25, 110–123.

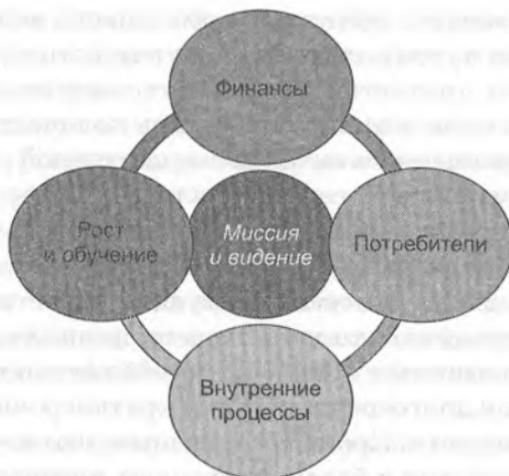


Рис. 66

*Составляющие сбалансированной системы показателей<sup>1</sup>*

концепции, оценка деятельности организации проводится в четырех направлениях: финансы, потребители, внутренние процессы, способности к обучению и развитию (рис. 66).

Несмотря на то, что концепция сбалансированной системы показателей разрабатывалась для сферы бизнеса, ее основные положения могут быть использованы для оценки работы учреждений культуры и формулировке их стратегии развития.

**Направление «Финансы».** Данное направление оценки является самым простым и наглядным в силу того, что здесь используются различные коэффициенты и показатели, рассчитываемые на основе финансовой отчетности учреждения. К ним относятся доходы, расходы на одного посетителя (зрителя), доля собственных доходов в бюджете учреждения. Кроме того, здесь могут быть использованы показатели, связанные с процессом привлечения средств в учреждение культуры, такие как средний размер пожертвования или гранта, доля привлеченных средств в совокупном бюджете учреждения.

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. — Nonprofit Management & Leadership, 11(3), Spring 2001.

**Направление «Потребители».** Данное направление характеризует результативность учреждения в области маркетинга. В качестве потребителей может рассматриваться не только прямая целевая аудитория учреждения культуры, но и доноры.

К показателям оценки относятся доля постоянных потребителей в общем объеме потребителей (лояльность потребителей), рыночная доля учреждения, процент возобновляемых доноров к общему количеству доноров (лояльность доноров).

**Направление «Внутренние процессы».** В рамках данного направления оценивается операционная деятельность учреждения культуры, время на выполнение различного рода работ и заданий, качество обслуживания, количество новых услуг, предлагаемых учреждением за год.

**Направление «Рост и обучение».** Данное направление включает анализ применяемой системы мотивации кадров, ее связь с оценкой производительности труда творческого и административного персонала учреждения культуры. Кроме того, отдельное значение придается таким показателям, как текучесть кадров, процент сотрудников, прошедших повышение квалификации в течение анализируемого периода времени (год, три-пять лет).

Вышеперечисленные направления тесно взаимосвязаны между собой и отвечают миссии и видению учреждения культуры. Как учреждение должно организовать свои бизнес-процессы в соответствии с заявленной миссией, как необходимо обслуживать потребителей и развивать отношения с донорами, чтобы реализовать свое видение; как должны взаимодействовать между собой сотрудники учреждения, чтобы оно могло реализовать свое видение (рис. 67).

На практике учреждения культуры часто испытывают некоторые трудности в определении стратегии. В большинстве случаев вместо определения конечных результатов, учреждения ограничиваются списком программ и инициатив. Однако программы и инициативы необходимы для достижения стратегических целей, например, выхода на новый рынок, расширения ассортимента оказываемых услуг, повышения качества обслуживания. Майкл Портер



**Рис. 67**  
*Модель BSC, адаптированная под нужды учреждения культуры<sup>1</sup>*

определял стратегию не только как «то, что планирует сделать организация, но также и то, что она решает не делать»<sup>2</sup>. Четкое определение направлений развития, исключение видов деятельности, не соответствующих миссии учреждения — все это позволит учреждению культуры оптимизировать свою работу.

Разработка сбалансированной системы показателей включает в себя следующие этапы:

### 1. Формализация миссии, видения и выбранной стратегии учреждения

Под *миссией* понимается философия, предназначение, смысл существования учреждения<sup>4</sup>. Миссия определяет,

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan, Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. — Nonprofit Management & Leadership, 11(3), Spring 2001.

<sup>2</sup> Michael E. Porter, What is Strategy? Harvard Business Review, November–December 1996, pp.61–78.

<sup>3</sup> Robert S. Kaplan, Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. — Nonprofit Management & Leadership, 11(3), Spring 2001.

<sup>4</sup> Виханский О. С. Стратегическое управление. — М.: Гардарики, 1998.

чем занимается учреждение, на какую целевую аудиторию направлена его деятельность, каковы отличия от других учреждений.

*Видение учреждения* — это описание того состояния, которое учреждение хочет достигнуть к определенному времени, и того, каким путем это будет осуществляться.

*Стратегия* — это определение конкретных инициатив для достижения видения учреждения и следования заявленной миссии.

## **2. Выделение основных групп заинтересованных лиц и их требований**

Выявление наиболее важных групп стейкхолдеров необходимо для определения направлений оценки деятельности учреждения. Каждая из групп стейкхолдеров определяет конечную цель деятельности учреждения по-своему, вследствие чего могут возникнуть разногласия в трактовке миссии, видения и понимания стратегии, которой следует конкретное учреждение культуры. Кроме того, это позволяет узнать, насколько стейкхолдеры удовлетворены качеством и количеством информации о результатах деятельности учреждения, а также выявить проблемные зоны, на которые стоит обратить внимание<sup>1</sup>.

### **3. Определение направлений оценки**

Как упоминалось выше, Нортон и Каплан выделили четыре базовых направлений оценки:

- ▣ *Финансы* (Привлечение и расходование средств)
- ▣ *Потребители* (Какое мнение должно создать учреждение у своих потребителей, чтобы реализовать свое видение)
- ▣ *Внутренние процессы* (В каких бизнес-процессах учреждение должно достичь совершенства, чтобы удовлетворять запросы потребителей и других стейкхолдеров)
- ▣ *Рост и Обучение* — (Обучение и развитие персонала, инновации — как учреждение создает и наращивает ценность своих услуг).

---

<sup>1</sup> *Schneiderman Arthur M. How to Build A Balanced Scorecard. Available at: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_135/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_135/)*

#### **4. Формулирование стратегических целей (objectives)**

Стратегические цели определяют, в каких направлениях будет реализовываться выбранная учреждением стратегия. Например, снижение операционных издержек на 30 %, сокращение времени выполнения отдельных операций.

#### **5. Определение показателей результативности (measures)**

Показатели результативности — это количественные индикаторы, которые отражают прогресс движения к стратегической цели учреждения культуры. Например, если стратегической целью является снижение операционных издержек учреждения на 30 %, то показателями результативности могут служить процент сокращения текущих расходов за месяц или квартал.

#### **6. Установка целевых значений (targets)**

В рамках сбалансированной системы показателей учреждением должны устанавливаться нормативные значения результатов работы, на которые учреждение должно равняться при реализации стратегических целей. Если, к примеру, нормативное сокращение текущих расходов учреждения определено как 10 % в первый год, то в случае отклонения от заданного уровня учреждение должно предпринять определенные шаги с целью корректировки сложившейся ситуации.

#### **7. Определение причинно-следственных связей (cause and effect linkages)**

Необходимо определить, как влияет выполнение тех или иных задач на достижение стратегической цели и каковы взаимосвязи между различными показателями. Определение факторов влияния помогает привести цели и задачи к единой системе. Например, на показатель посещаемости учреждения культуры могут оказывать влияние такие факторы, как продвижение услуг учреждения на рынке, расширение ассортимента оказываемых услуг.

#### **8. Разработка стратегических инициатив (strategic initiatives)**

Стратегические инициативы разрабатываются для осуществления необходимых изменений на наиболее проблемных участках деятельности учреждения, которые

невозможно существенно улучшить в рамках управления текущей деятельностью.

### 9. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления

На основе разработанных показателей распределяются финансовые и организационные ресурсы, устанавливается зона ответственности за выполнение задач.

### 10. Внедрение

На этом этапе осуществляется внедрение разработанной сбалансированной системы показателей учреждения, а также определяются план действий в случае произошедших изменений.

Ниже приведен пример разработанной сбалансированной системы показателей для Государственного Эрмитажа (табл. 32).

Таблица 32

Сбалансированная система показателей  
Государственного Эрмитажа

<i>Миссия/видение/ключевые ценности</i>			
<b>Миссия:</b> Сохранение, изучение и популяризация произведений искусства  <b>Видение:</b> Превратить музей в международный выставочный и культурный центр, повысить узнаваемость бренда музея в России и за рубежом		<b>Ключевые ценности:</b> Творческий подход к работе Уважение к другим культурам Ответственность за сохранение культурного наследия	
Стратегические цели	Показатели результативности	Целевые значения	Инициативы
<i>Финансы</i>			
Повысить объемы привлеченных средств от доноров	Процент привлеченных средств от доноров в общем бюджете музея	40 %	Проведение фандрайзинговой кампании (поиск источников финансирования)
Повысить объемы привлеченных средств от спонсоров	Процент привлеченных средств от спонсоров в общем бюджете музея	10 %	Составление обращений к потенциальным спонсорам

<i>Потребители</i>			
Повысить посещаемость музея в зимний период	Прирост посетителей музея в зимний период	20 %	Разработка информационной кампании
Повысить качество обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % потребителей, удовлетворенных качеством обслуживания</li> </ul>	100 %	Создание горячей линии для посетителей
<i>Внутренние процессы</i>			
Улучшить систему отчетности организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % отчетов, загруженных на портал электронного обмена документами в срок</li> <li>• время на подготовку отчетного документа</li> </ul>	100 % Менее 7 дней	Разработка единых требований к отчетности
<i>Рост и обучение</i>			
Повышение квалификации сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % сотрудников, прошедших повышение квалификации за год</li> </ul>	7 %	Разработка и внедрение программы повышения квалификации

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Материалы, представленные автором, дают представление о сложном характере деятельности учреждений культуры. Цели и задачи функционирования определяют специфику их работы. Большинство учреждений культуры как в России, так и за рубежом являются получателями внешней поддержки со стороны государства, частных лиц, компаний.

Ограничение на распределение доходов внутри учреждения приводит к проблеме привлечения и стимулирования персонала, определяя специфику трудовых ресурсов учреждений культуры. Решением ее может быть разработка новых форм нематериального стимулирования, а также привлечение добровольцев и почитателей.

Организационно-правовые особенности деятельности учреждений культуры определяют специфику их имущественных отношений. Владение собственностью во многих случаях на правах оперативного управления, наличие внешнего контроля, многоканальный характер финансирования ставят учреждения культуры в сильную зависимость от внешних факторов.

Сочетание в учреждениях культуры творческих и вспомогательных направлений деятельности приводит к проблеме их эффективной организации и распределению между ними ограниченных ресурсов. Различные направления деятельности учреждений культуры требуют также применения разных маркетинговых стратегий

и инструментов. Наибольшую сложность в рамках маркетинга некоммерческой деятельности представляют вопросы ценообразования некоммерческих услуг. Об этом свидетельствуют разные модели ценовой политики в России и за рубежом. Привлечение материальной и организационной поддержки требует иных маркетинговых инструментов. В России в их качестве выступают благотворительные организации, филиалы и представительства, занимающиеся фандрейзингом в поддержку учреждения культуры.

В целом специфика деятельности учреждения культуры ставит серьезные проблемы оценки результатов их работы, определения и измерения показателей их деятельности, сопоставления полученных результатов, а также совершенствования их работы.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Артемяева Т. В., Тульчинский Г. Л.* Привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования. — СПб.: Планета Музыки, Лань, 2010.
2. *Андреев И. А.* Некоммерческий маркетинг // Маркетинг в России и за рубежом. — 2000. — № 4.
3. *Андреев И. А.* Роль маркетинга в повышении результативности деятельности некоммерческих субъектов // Маркетинг в России и за рубежом. — 1999. — № 5, 2000. — № 2.
4. *Апресян Р. Г.* Филантропия: милостыня или социальная инженерия? // Общественные науки и современность. — 1998. — № 5.
5. *Арская Л. П.* Из истории межнациональной благотворительности: российские и американские традиции // США: политика, экономика, идеология. — 1993. — № 12.
6. *Батурина М. В., Соколов Б. И.* Финансы негосударственных некоммерческих организаций: менеджмент, учет, налогообложение, контроль. — СПб: Изд-во СПбГУ, 2009.
7. *Белоцерковская В. Я.* Объединенные целевые капиталы. — Информационный бюллетень клуба «Целевой капитал». 2009. № 9. — С. 27–33.
8. *Блохина Н. С., Игнатьева Е. Л.* Еще раз о финансировании культуры // Финансы. — 1997. — № 7.
9. *Богачева О.* Государственное финансирование сферы культуры и искусства (опыт индустриально развитых стран) // Вопросы экономики. — 1996. — № 10.

10. Ваганова Н. К., Гордин В. Э. Маркетинговая деятельность в театральной сфере // Известия СПбУЭФ. — 1995. — № 1.

11. Галуцкий Г. М. Проблемы финансирования культуры. — М.: Изд-во ИНФРА, 1997.

12. Гасратян К. М. Еще раз о финансировании культуры // Финансы. — 2000. — № 5.

13. Гельдфанд Е. Экономика и организация театра в США. — М., 1976.

14. Денисов Б. Нетрадиционный бизнес. Ценностные критерии искусства // Маркетинг. — 1998. — № 3–6.

15. Денисов Б. К экономическим критериям ценности произведений изобразительного искусства // Российский экономический журнал. — 1996, № 4; 1995, № 7.

16. Друкер П. Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика. — М.: Изд. Дом «Вильямс», 2007.

17. Дымникова А. И. Управление некоммерческими организациями культуры в рыночной экономике: Автореф. дис. ... докт. экон. наук. — СПб., 2001.

18. Дымникова А. И., Иксанов А. Г. Благотворительный фонд ВДТ. Теория и практика успеха. — СПб.: Изд-во Чернышева, 1997.

19. Дымникова А. И., Иксанов А. Г. Ресурсное обеспечение учреждений культуры в условиях рыночной экономики. — М.: Изд-во Тетралис, 2008.

20. Дымникова А. И. Секреты театрального маркетинга, или Маркетинг в культуре существовал всегда // Сцена. — 2008. — № 5 (55). — С. 74–76.

21. Дымникова А. И. Философия и технология маркетинга в культуре // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2008. № 11. — С. 28–41.

22. Дымникова А. И. За стратегическим управлением и планированием деятельности организации культуры — будущее! // Сцена. — 2008, № 2 (52). — С. 31–33.

23. Дымникова А. И. С чего начать маркетинг? Методика разработки Положения о миссии организации культуры // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2007, № 3. — С. 40–51.

24. Игнатьева Е. Л. О государственной поддержке благотворительности и спонсорства в культуре // Финансы. — 2000, № 3.

25. *Колбер Ф. и др.* Маркетинг культуры и искусства / под ред. М. Наймарк. — СПб.: изд. А. И. Васина, 2004.

26. *Конацкая С. А.* Управление музеем в рамках стратегии создания музейных комплексов: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. — СПб., 2000.

27. *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. — СПб.: Питер Ком, 2000.

28. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: Питер, 2009.

29. *Котлер Ф., Шефф Дж.* Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. — М., 2004.

30. *Кузьмина Н. Б.* Эндаументы как долгосрочный инструмент развития вуза. В сб.: Бирюков Е. С., Дегтерев Д. А., Стельмах А. В. (ред.-сост.). Теория и практика функционирования фондов целевого капитала в высшем образовании России. — М., 2010. — С. 7–16.

31. *Лаврова С. Н., Самолетова А. М.* Некоторые аспекты создания целевого капитала — практические советы. В сб.: Рубашкина С. А. (ред.-сост.). Практические рекомендации для общественных объединений по внедрению модели целевого капитала некоммерческих организаций. — М., 2007. — С. 31–44.

32. *Лаврова С. Н.* Распределение доходов от целевого капитала. В сб.: Рубашкина С. А. (ред.-сост.). Актуальные вопросы внедрения целевого капитала некоммерческих организаций в российскую практику. — М., 2008. — С. 106–117.

33. *Макальская М. Л., Пирожкова М. П.* Некоммерческие организации в России. Создание. Права. Налоги. Учет. Отчетность. — М.: Дело и сервис, 2011.

34. *Маслов В. Л.* Спонсорство как инструмент коммуникаций // Маркетинг в России и за рубежом. — 1998. — № 3.

35. *Михеева Н. А., Галенская Л. Н.* Менеджмент в СКС: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2000.

36. *Морозова Е. Я., Тихонова Э. Д.* Экономика и организация предприятий социально-культурной сферы: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во Михайлова, 2002.

37. *Новаторов В. Е.* Маркетинг в социально-культурной сфере. — Омск, 2001.

38. Постановление правительства РФ № 182 от 18 марта 2008 г. «Об условиях и порядке формирования задания учредителя в отношении автономного учреждения, созданного на базе имущества, находящегося в федеральной собственности, и порядке финансового обеспечения выполнения задания».

39. Применение изменений в законодательство о целевых капиталах некоммерческих организаций: Сборник практических рекомендаций / Под ред. Э. Р. Алейниченко. — М.: Форум Доноров, 2012.

40. Пучкова Е. И. Маркетинг в сфере театрального искусства // Маркетинг в России и за рубежом. — 1998. — № 1.

41. Пучкова Е. И. Принципы и условия применения маркетинговой информации учреждениями культуры // Маркетинг в России и за рубежом. — 1998. — № 5.

42. Пучкова Е. И. Стимулирование зрительского спроса средствами маркетинговых коммуникаций // Маркетинг в России и за рубежом. — 1998. — № 3.

43. Работать с коммерческим сектором: спонсорство или партнерство? Материалы международного симпозиума. — СПб.: Изд-во Чернышева, 1997.

44. Радзецкая О. В. К характеристике финансовой составляющей российской благотворительности и меценатства // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. — 2000. — № 6.

45. Рубинштейн А. Введение в экономику исполнительского искусства. — М., 1990.

46. Смирнов В. Ф. К проблеме типологии слушателей симфонических концертов // Социологические исследования. — 2004. — № 4.

47. Субанова О. С. Фонды целевых капиталов некоммерческих организаций: формирование, управление, использование: монография. — М.: КУРС, ИНФРА-М, 2011.

48. Сурина И. А., Селиверстова Н. А. Московская аудитория концертов классической музыки // Социологические исследования. — 1996. — № 11. — С. 19–20.

49. Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры. — СПб.: Планета Музыки, 2009.

50. Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Маркетинг в сфере культуры. — СПб.: Планета Музыки, 2009.

51. Тульчинский Г. Л., Герасимов С. В., Лохина Т. Е. Менеджмент специальных событий в сфере культуры. — СПб.: Планета Музыки, Лань, 2010.

52. Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений».

53. Федеральный закон от 03.11.2006 №174-ФЗ «Об автономных учреждениях».
54. Шлихтер А. А. Некоммерческие организации и добровольческий труд в США // Труд за рубежом. — 2000. — № 4.
55. Экономика искусства. Опыт зарубежных исследований / Под ред. А. Я. Рубинштейна. — М.: РИК Культура, 1991.
56. Alexander V. Museums and Money: The Impact of Funding on Exhibitions, Scholarship, and Management. — Bloomington, 1996.
57. Anthony R. The Financial Information That Nonprofit Trustees Need and How They Can Get It // Nonprofit Management and Leadership. — 1991. — Vol. 1.
58. Anthony R., Regina E. Management control in nonprofit organizations. — Georgetown, 1990.
59. Baumol W. and Bowen W. Performing Arts — The Economic Dilemma. — N.Y., 1966.
60. Ben-Ner A., Van Hoomissen T. Nonprofit Organizations in the Mixed Economy: A Demand and Supply Analysis // A. Ben-Ner, B. Gui. The Nonprofit Sector in the Mixed Economy. — N.Y., 1993.
61. Ben-Ner A., Van Hoomissen T. A Portrait of the Nonprofit Sector in the Mixed Economy: New York, 1981–1987 // A. Ben-Ner, B. Gui. The Nonprofit Sector in the Mixed Economy. — N.Y., 1993.
62. Blaug M. The Economics of the Arts. — London, 1996.
63. Brazenor R. Investing Like the Harvard and Yale Endowment Funds. Advisor Perspective. 2008. — P. 1–10.
64. Brosio G. The Arts Industry: Problems of Measurement // A. Peacock, I. Rizzo. Cultural economics and cultural policies. — Boston, 1994.
65. Clotfelter C. Tax Incentives and Charitable Giving: Evidence from a Panel of Taxpayers // Journal of Public Economics. — 1990. — Vol. 13.
66. Clotfelter C. Federal Tax Policy and Charitable Giving. — Chicago, 1998.
67. Dees J. Enterprising Nonprofits // Harvard Business Review. — 1998. — Vol. 76.
68. Dimaggio P. Can Culture Survive the Market Place? // Journal of arts management and law. — 1993. — Vol. 13.

69. *Dimaggio P.* Nonprofit Organisation in Production and Distribution of Culture // The Nonprofit Sector. A Research Handbook / Ed. by W. Powell. — New Haven, 1987.

70. *Ellman I.* Another Theory of Nonprofit Organisations (Corporations) // Michigan law review. — 1992. — N 5.

71. *Espy S.* Handbook of Strategic Planning for Nonprofit Organisations. — N.Y., 1992.

72. *Fama E.* and *Jensen M.* Separation of Ownership and Control // Journal of Law and Economics. — 1993. — Vol. 26.

73. *Frey B.* Art: The Economic Point of View // A. Peacock, I. Rizzo. Cultural economics and cultural policies. — Boston, 1994.

74. *Frey B.* Arts & Economics. Analysis & Cultural Policy. — N.Y., 2002.

75. *Jarvis W.* Is the endowment model still working? — In: Trusteeship. 2010. — Vol. 18 N2 March-April. — PP. 20–23.

76. *George J., Jones G.* Understanding and Managing Organizational Behavior. — N.Y., 1996.

77. *Gladstone F.* Charity. Law and Social Justice. — London, 1996.

78. *Gui B.* The Economic Rationale for the «Third Sector» // A. Ben-Ner and B. Gui. The Nonprofit Sector in the Mixed Economy. — N.Y., 1993.

79. *Hansmann H.* Economic Theories of Nonprofit Organisation // The Nonprofit Sector. A Research Handbook / Ed. by W. Powell. — New Haven, 1987.

80. *Hansmann H.* The Role of Nonprofit Enterprise // The Yale law journal. — 1990. — Vol. 89.

81. *Heilbrun J., Gray C.* The Economics of Art and Culture: an American Perspective. — Cambridge, 1999.

82. *Hendon W.* Economic Policy for the Arts. — Cambridge, 1990.

83. *Klamer A.* The Value of Culture. — Amsterdam, 1998.

84. *Kotler N., Kotler P.* Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. — San Francisco, 2002.

85. *Kotler P., Andreasen A.* Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. — N.Y., 1996.

86. *Mento M. et al.* Strong endowment growth. — Chronicle of Philanthropy, 2007. — Vol. 19. — Issue 16. — PP. 7–23.

87. *Naisbitt J., Aburdene P.* Ten New Directions for the 1990's. — N.Y., 2000.

88. *Menchik P., Weisbrod B.* Volunteer Labor Supply // Journal of Public Economics. — 1999. — Vol. 32.

89. *Moore K.* Museum management. — London, 1997.

90. Nonprofit Public Policy. A Sourcebook on Think Tanks in Government. — London, 2002.

91. *Oster S.* Management of Non-profit Organizations. — Dartmouth, 1994.

92. *Peacock A.* The Design and Operation of Public Funding of the Arts: An Economist's View // A. Peacock, I. Rizzo. Cultural economics and cultural policies. — Boston, 1994.

93. Philanthropic Foundation in the United States. — N.Y., 1998.

94. *Preston A.* The Nonprofit Worker in s For-Profit World.// Journal of Labor Economics. — 1999. — Vol. 7.

95. *Rose-Ackerman S.* Altruism, Nonprofit and Economic Theory // The Journal of Economic Literature. — 1996. — Vol. 46.

96. *Rose-Ackerman S.* United Charities: An Economic Analysis // Public Policy. — 1990. — Vol. 28.

97. *Rose-Ackerman S.* Competition Between Non-Profits and For-Profits: Entry and Growth.// Voluntas. — 1990. — Vol. 1.

98. *Rose-Ackerman S.* and *James E.* The Nonprofit Enterprise in Market Economies // M. Montias, J. Karnai. Economic Systems. — N.Y., 1992.

99. *Rudney G.* and *Young P.* The Nonprofit Sector of US Economy: a Methodological Statement // Review of income and wealth. — 1993. — Vol. 35.

100. *Salamon Z., Anmeter H.* The Energetic Sector. — Baltimore, 1994.

101. *Salamon Z.* Nonprofit Organisations in Market Economy. — N.Y., 1996.

102. *Salamon Z.* Partners in Public Service. The Scope and Theory of Government — Nonprofit Relations // The Nonprofit Sector. A Research Handbook / Ed. by W. Powell. — New Haven, 1987.

103. *Sargeant A., Jay E.* Fundraising Management: Analysis, Planning and Practice. — Routledge: N. Y., 2010.

104. *Schiff J., Weisbrod B.* Competition between For-Profit and Nonprofit Organizations in Commercial Markets // A. Ben-Ner,

B. Gui. *The Nonprofit Sector in the Mixed Economy*. — N.Y., 1993.

105. *Simon J.* *The Tax Treatment of Nonprofit Organisations: a Review of Federal and State Policies // The Nonprofit Sector. A Research Handbook.* / Ed. by W. Powell. — New Haven, 1987.

106. *Skloot E.* *Enterprise and Commerce in Nonprofit Organisations.* // *The Nonprofit Sector. A Research Handbook* / Ed. by W. Powell. — New Haven, 1987.

107. *Strachwitz R., Toepler S.* *Kulturförderung: Mehr als Sponsoring*. — Wiesbaden, 1993.

108. *Throsby C., Withers G.* *The Economics of the Performing Arts*. — N.Y., 1997.

109. *Trimarchi M.* *The Funding Process in a Comparative Perspective: Some Methodological Issues // A. Peacock, I. Rizzo.* *Cultural economics and cultural policies*. — Boston, 1994.

110. *Tyler J.* *Five best practices for nonprofits and investing*. — *Piper Bulletin*, 2008. — N4. — P. 4–5.

111. *Useem M.* *Corporate Philanthropy // The Nonprofit Sector. A Research Handbook* / Ed. by W. Powell. — New Haven, 1987.

112. *Weisbrod B.* *Conceptual Perspective of the Public Interest // Weisbrod B., Handler J.* *Public Interest Law*. — N.Y., 1993.

113. *Weisbrod B.* *The Nonprofit Economy*. — Cambridge, 1994.

114. *Weisbrod B.* *Private Goods, Collective Goods, the Role of the Nonprofit Sector // The Economics of Nonproprietary Organisations*. — Greenwich, 1990.

115. *Weisbrod B.* *Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy // E. Phelps.* *Altruism. Morality and Economic Theory*. — N.Y., 1995.

116. *Williamson C.* *U.S. Endowment Assets Up*. — *Harvard Still No. 1; Pensions & Investments*. — 2011. N3. Available at <http://www.pionline.com>.





**Образование:**

период учебы (с... по...)	учебное заведение	специальность

**Опыт работы:**

Пожалуйста, укажите наиболее важные должности, которые Вы занимали в последнее время (в хронологическом порядке, начиная с последнего места работы).

период работы (с... по...)	организация	страна/город	занимаемая должность

В настоящее время (нужное обвести):

Я – студент(ка).                      дневная форма обучения                      вечерняя форма обучения                      заочная форма обучения

Я работаю.                                      полная занятость                                      неполная занятость                                      Я не работаю.

Я – пенсионер.                                      Другая ситуация: \_\_\_\_\_

**Знание языков:**

язык	родной	начинающий	свободно говорю	первонач.	готов(а) преподавать

**Все предоставленные мной данные верны**

Подпись кандидата

Требования к волонтеру Государственного Эрмитажа:

- ✓ Готовность способствовать развитию музея на добровольной основе.
- ✓ Готовность участвовать во внутренней жизни музея.
- ✓ Способность нести ответственность за себя, за посетителей музея и за музей как таковой.
- ✓ Готовность к быстрой смене условий работы.
- ✓ Готовность следовать требованиям распределения, в том числе работать под контролем начальства на местах.
- ✓ Способность работать в коллективе.
- ✓ Коммуникабельность и обучаемость.
- ✓ Уважение к представителям других культур и рас.
- ✓ Базовая образовательная подготовка.
- ✓ Физическое и эмоциональное здоровье.

Я знаю и согласен/согласна с тем, что волонтерам Программы не выплачивается заработная плата и не возмещаются никакие расходы.

Я обязуюсь не использовать Программу к собственной выгоде или в других целях, не предусмотренных Программой (коммерческих, политических, религиозных и др.).

Я согласен/согласна с тем, чтобы мои профессиональные и персональные данные и информация были зарегистрированы и использованы для целей Программы.

Я согласен/согласна с тем, что мои данные будут сохраняться в базе в течение 7 (семи) лет после окончания моего участия в Программе.

Я осведомлен/осведомлена о том, что я могу получить документ, подтверждающий мое участие в программе, на основе предоставленного мной отчета и другой необходимой для данного документа информации.

Я ознакомлен/ознакомлена с требованиями к волонтеру Государственного Эрмитажа.

Дата заполнения анкеты

Подпись кандидата

## АНКЕТА ДЛЯ ВОЛОНТЕРА МУЗЕЯ

1. Как долго Вы работаете в роли волонтера в музее?
2. Это Ваш первый опыт работы в роли добровольца?
  - А. Да.
  - Б. Нет (Сколько времени всего Вы работаете волонтером в разных организациях?)
3. Нравится ли Вам Ваша работа в музее?
4. Сколько времени Вы посвящаете добровольной работе в музее?
5. В чем состоит Ваша добровольная работа в музее?
6. Каковы мотивы Вашего участия в добровольной работе в музее?
  - А. Желание быть социально полезным.
  - Б. Развивать собственную инициативу.
  - В. Получение дополнительных знаний и информации.
  - Г. Участие в закулисной жизни музея.
  - Д. Другие (назовите).
7. Какие привилегии Вы получаете от добровольной работы в музее?
8. Каковы Ваши дальнейшие планы относительно добровольной работы в музее?
9. Ваш возраст:
  - А. 14–25 лет.
  - Б. 26–35 лет.
  - В. 36–50 лет.
  - Г. Старше 50 лет.
10. Образование:
  - А. Неполное среднее.
  - Б. Среднее.
  - В. Высшее.
11. Род занятий.
12. Уровень доходов.

## ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЧЛЕНСТВО ОБЩЕСТВА ДРУЗЕЙ ТРЕТЬЯКОВСКОЙ ГАЛЕРЕИ

Уровень	Сумма взноса в год, в амер. долл.	Привилегии
1. Начальный	от 100 до 249	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бесплатный неограниченный вход в музей для члена Общества в течение одного года.</li> <li>• Уведомление об открытии выставок.</li> </ul>
2. Бронзовый	от 250 до 499	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бесплатный неограниченный вход в музей для члена Общества с одним гостем в течение одного года.</li> <li>• Уведомление об открытии выставок.</li> <li>• Приглашения на одно лицо на некоторые музейные мероприятия (вечера, концерты).</li> </ul>
3. Серебряный	от 500 до 999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бесплатный неограниченный вход в музей и бесплатное посещение вернисажей для члена Общества с одним гостем в течение одного года.</li> <li>• Уведомление об открытии выставок.</li> <li>• Приглашения на два лица на некоторые музейные мероприятия (вечера, концерты).</li> </ul>
4. Золотой	от 1000 до 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бесплатный неограниченный вход в музей и бесплатное посещение вернисажей для члена Общества с двумя гостями в течение одного года.</li> <li>• Уведомление об открытии выставок.</li> <li>• Приглашения на два лица на музейные мероприятия (вечера, концерты).</li> <li>• Приглашения на два лица на специальные мероприятия, организуемые только для членов Общества друзей (экскурсии в реставрационные мастерские Галереи, депозитарий, клубные мероприятия, концерты, встречи).</li> <li>• Возможность внеочередного заказа одной бесплатной экскурсии.</li> <li>• Приглашение на ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей.</li> <li>• Размещение в течение года имени члена в списке членов Общества друзей при входе в основную экспозицию.</li> </ul>

Уровень	Сумма взноса в год, в амер. долл.	Привилегии
5. Платиновый	от 2000 до 4999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бесплатный неограниченный вход в музей и бесплатное посещение вернисажей для члена Общества с двумя гостями в течение одного года.</li> <li>• Уведомление об открытии выставок.</li> <li>• Приглашения на два лица на музейные мероприятия (вечера, концерты).</li> <li>• Приглашения на два лица на специальные мероприятия, организуемые только для членов Общества друзей (экскурсии в реставрационные мастерские Галереи, депозитарий, клубные мероприятия, концерты, встречи).</li> <li>• Возможность внеочередного заказа двух бесплатных экскурсий.</li> <li>• Приглашение на ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей.</li> <li>• Размещение в течение года имени члена в списке членов Общества друзей при входе в основную экспозицию.</li> <li>• Внесение имени члена в Почетную Книгу Друзей Третьяковской галереи.</li> </ul>
6. Бриллиантовый уровень	от 5000 и выше	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бесплатный неограниченный вход в музей и бесплатное посещение вернисажей для члена Общества с тремя гостями в течение одного года.</li> <li>• Уведомление об открытии выставок.</li> <li>• Приглашения на три лица на музейные мероприятия (вечера, концерты).</li> <li>• Приглашения на три лица на специальные мероприятия, организуемые только для членов Общества друзей (экскурсии в реставрационные мастерские Галереи, депозитарий, клубные мероприятия, концерты, встречи).</li> <li>• Возможность внеочередного заказа двух бесплатных экскурсий.</li> <li>• Приглашение на ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей.</li> <li>• Размещение в течение года имени члена в списке членов Общества друзей при входе в основную экспозицию.</li> <li>• Внесение имени члена в Почетную Книгу Друзей Третьяковской галереи.</li> <li>• Право проведения мероприятия (приема) на территории Галереи (по согласованию с дирекцией Галереи).</li> </ul>

## 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"> <li>• Бесплатный неограниченный вход в музей для руководителя компании с одним гостем в течение одного года.</li> <li>• Бесплатный неограниченный вход в музей для двух сотрудников компании в течение одного года.</li> <li>• Уведомление об открытии выставок.</li> <li>• Возможность внеочередного заказа одной бесплатной экскурсии для сотрудников компании и членов их семей.</li> <li>• Два приглашения на два лица на вернисажи выставок и другие музейные мероприятия (вечера, концерты и т. д.).</li> <li>• Приглашение руководителей компании на ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей.</li> <li>• Размещение в течение года названия компании в списке членов Общества друзей при входе в основную экспозицию.</li> </ul>
2. Серебряный	от 5000 до 9999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бесплатный неограниченный вход в музей и бесплатное посещение вернисажей для двух руководителей компании с одним гостем в течение одного года.</li> <li>• Бесплатный неограниченный вход в музей для четырех сотрудников компании в течение одного года.</li> <li>• Уведомление об открытии выставок.</li> <li>• Возможность внеочередного заказа двух бесплатных экскурсий для сотрудников компании и членов их семей.</li> <li>• Два приглашения на два лица на вернисажи выставок и другие музейные мероприятия (вечера, концерты и т. д.).</li> <li>• Право проведения одного приема (конференции, презентации) на территории Галереи по льготным расценкам.</li> <li>• Приглашение руководителей компании на ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей.</li> </ul>

Уровень	Сумма взноса в год, в амер. долл.	Привилегии
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приглашение руководителей компании на специальные мероприятия, проводимые только для членов Общества друзей Галереи (экскурсии в реставрационные мастерские Галереи и депозитарий, лекции, концерты).</li> <li>• Размещение в течение года названия компании в списке членов Общества друзей при входе в основную экспозицию.</li> </ul>
3. Золотой	от 10000 до 19999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бесплатный неограниченный вход в музей и бесплатное посещение вернисажей для двух руководителей компании с двумя гостями в течение одного года.</li> <li>• Бесплатный неограниченный вход в музей для шести сотрудников компании в течение одного года.</li> <li>• Уведомление об открытии выставок.</li> <li>• Возможность внеочередного заказа трех бесплатных экскурсий для сотрудников компании и членов их семей.</li> <li>• Два приглашения на два лица на вернисажи выставок и другие музейные мероприятия (вечера, концерты и т. д.).</li> <li>• Право проведения одного приема (конференции, презентации) на территории Галереи.</li> <li>• Приглашение руководителей компании на ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей.</li> <li>• Приглашение руководителей компании на специальные мероприятия, проводимые только для членов Общества друзей Галереи (экскурсии в реставрационные мастерские Галереи и депозитарий, лекции, концерты).</li> <li>• Размещение в течение года названия компании в списке членов Общества друзей при входе в основную экспозицию.</li> </ul>
4. Платиновый	от 20000 до 49999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бесплатный неограниченный вход в музей и бесплатное посещение вернисажей для трех руководителей компании с двумя гостями в течение одного года.</li> <li>• Бесплатный неограниченный вход в музей для восьми сотрудников компании в течение одного года.</li> <li>• Уведомление об открытии выставок.</li> <li>• Возможность внеочередного заказа четырех бесплатных экскурсий для сотрудников компании и членов их семей.</li> <li>• Три приглашения на два лица на вернисажи выставок и другие музейные мероприятия (вечера, концерты и т. д.).</li> <li>• Право проведения двух приемов (конференции, презентации) на территории Галереи.</li> </ul>

Уровень	Сумма взноса в год, в амер. долл.	Привилегии
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приглашение руководителей компании на ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей.</li> <li>• Приглашение руководителей компании на специальные мероприятия, проводимые только для членов Общества друзей Галереи (экскурсии в реставрационные мастерские Галереи и депозитарий, лекции, концерты).</li> <li>• Размещение в течение года названия компании в списке членов Общества друзей при входе в основную экспозицию.</li> <li>• Право проведения других корпоративных мероприятий на территории Галереи по согласованию с дирекцией Галереи.</li> </ul>
6. Бриллиантовый уровень	от 50000 и выше	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бесплатный неограниченный вход в музей и бесплатное посещение вернисажей для трех руководителей компании с тремя гостями в течение одного года.</li> <li>• Бесплатный неограниченный вход в музей для десяти сотрудников компании в течение одного года.</li> <li>• Уведомление об открытии выставок.</li> <li>• Возможность внеочередного заказа четырех бесплатных экскурсий для сотрудников компании и членов их семей.</li> <li>• Три приглашения на два лица на вернисажи выставок и другие музейные мероприятия (вечера, концерты и т. д.).</li> <li>• Право проведения двух приемов (конференции, презентации) на территории Галереи.</li> <li>• Право проведения других корпоративных мероприятий на территории Галереи по согласованию с дирекцией Галереи.</li> <li>• Приглашение руководителей компании на ежегодный торжественный прием для членов Общества друзей.</li> <li>• Приглашение руководителей компании на специальные мероприятия, проводимые только для членов Общества друзей Галереи (экскурсии в реставрационные мастерские Галереи и депозитарий, лекции, концерты).</li> <li>• Размещение в течение года названия компании в списке членов Общества друзей при входе в основную экспозицию.</li> <li>• Внесение названия компании и имен ее руководителей в Почетную Книгу Друзей Третьяковской галереи.</li> <li>• Размещение названия и логотипа компании на пригласительных билетах, каталогах временных выставок, других изданий Галереи.</li> </ul>

## ПРИМЕР ОБРАЩЕНИЯ К БЛАГОТВОРИТЕЛЯМ

**Автономная некоммерческая организация  
«АНТРЕПРИЗА ИМ. ЕКАТЕРИНЫ ОРЛОВОЙ»**

---

**191119, Санкт-Петербург, Лиговский пр., 109 — 26,**

---

тел. (812) 572-27-64, E-mail: volnohodec@mail.ru  
ИНН 7840319500 КПП 784001001  
ОКПО 76279766 ОГРН 1057811065883  
Расчетный счет № 40703810722000000056  
в Филиале ОАО «ТрансКредитБанк»  
в г. Санкт-Петербурге  
БИК 044030768, ИНН 7722080343,  
КПП 783502001, ОГРН 1027739048204

---

«14» июня 2006 г.

Уважаемые Дамы и Господа,

Нынешний 2006 год объявлен в России «Годом благотворительности», что вселяет надежду на возрождение традиций меценатства в России. «Антреприза им. Екатерины Орловой» — единственный в России частный некоммерческий театр, в спектаклях которого играют инвалиды и профессиональные актеры. Постановки спектаклей с участием инвалидов являются важной социальной задачей театра. Они способствуют реабилитации инвалидов, раскрытию их творческих способностей. Кроме того, сами инвалиды выступают одними из зрителей театра. Социально-значимая деятельность театра проходит при поддержке Комитета по Культуре Санкт-Петербурга.

Театр имеет европейское признание. Спектакль «Эмигрантский вальс» — лауреат II Всероссийского фестиваля особых театров «Протеатр» (Москва) и лауреат III Международного интеграционного театрального фестиваля

«Солнечная волна» (Киев). В активе театра — дипломы за лучший спектакль, лучшую режиссуру, лучшую мужскую роль.

Постановка спектаклей требует больших капиталовложений, которые Комитет по Культуре не в состоянии обеспечить в полном объеме. В связи с этим я, как директор Автономной некоммерческой организации «Антреприза им. Екатерины Орловой», обращаюсь к Вам с просьбой оказать помощь в финансировании нашего проекта.

В настоящее время нами планируется к постановке спектакль: «Девушка и Кентавр» на малой сцене Большого Драматического Театра им. Товстоногова (краткое описание спектакля см. в приложении 1)

Общая сумма расходов на постановку спектакля «Девушка и Кентавр» — 364 тыс. руб. 214 тыс. руб. уже выделено Комитетом по культуре. 150 тыс. руб. не хватает для реализации данного проекта (Смета расходов представлена в приложении 2).

Будем Вам очень благодарны за любую помощь. В свою очередь, предлагаем разместить рекламу Вашей организации на своих афишах, буклетах, а также в СМИ.

Директор театра

Г. И. Бондаренко

## Описание проекта

Ведущий проект театра — спектакль «Девушка и Кентавр» по одноименной трагедии известного петербургского драматурга Игоря Шприца (сценарист сериала «Империя под ударом»), специально написанной для антрепризы. В пьесе рассказывается о жертвенной любви поэта, страдающего детским церебральным параличом, к балерине, находящейся на грани самоубийства из-за травмы ног. Героя пьесы сыграет Геннадий Волноходец — инвалид I группы, член правления Российского Межрегионального союза писателей (РМСР), действительный член Академии русской словесности и изящных искусств (АРСИИ) им. Г. Р. Державина, создатель и руководитель

«Антрепризы им. Екатерины Орловой; а героиню сыграет молодая актриса театра «Мимигранты» Евгения Павлова. Режиссер-постановщик спектакля — лауреат театральной премии «Снежная маска» Юрий Цуркану (режиссер спектаклей «Шутники» и «Фантазии Фарятьева» в «Антрепризе им. Андрея Миронова»).

Режиссерское решение спектакля состоит в том, что человек должен полноценно жить при любых физических недугах и в самых тяжелых обстоятельствах, а также в том, что настоящая любовь преображает любого человека духовно и вдохновляет на жизненный подвиг. Сценографом и художником по костюмам выступил известный петербургский театральный художник, действительный член Академии русской словесности и изящных искусств (АРСИИ) им. Г. Р. Державина, Олег Молчанов, в активе которого — три постановки в Мариинском театре, множество работ в лучших театрах России, а также в Лондоне.

Коллектив создаваемого спектакля уверен в социальной значимости проекта, как для инвалидов, так и для всех поклонников «театра переживаний», потому что в наше сложное время всеобщего пессимизма и неверия российский зритель как никогда нуждается в моральной поддержке положительного сценического героя, у которого из преодоления телесной немощи рождается духовное величие.

### Смета затрат на проект «Девушка и Кентавр»

Статья расходов	Цена, руб.
<b>Изготовление декораций и реквизита:</b>	
<b>1) Жесткие — каркасные декорации:</b>	<b>145 000</b>
• каркас для эффекта раскрытия;	50 000
• декоративное дерево с двумя видами листвы;	45 000
• скамья разборная (по виду парковая);	20 000
• фрагмент ограды	30 000
<b>2) Мягкие — тканевые декорации:</b>	<b>90 000</b>
• половики 6×6;	
• кулисы 2×4;	
• задник 6×4;	
• падуга 6×1;	
• тюль 6×4;	

Статья расходов	Цена, руб.
<b>3) Костюмы:</b>	<b>40 000</b>
• балетные гетры	1 000
• шерстяной плед	1 000
• балетная пачка + трико	17 000
• мужской костюм	5 000
• два женских костюма	16 000
<b>Изготовление музыкальной фонограммы спектакля</b>	<b>9 000</b>
<b>Административные расходы</b>	<b>10 000</b>
<b>Гонорар режиссера-постановщика</b>	<b>35 000</b>
<b>Гонорар сценографа / художника по костюмам</b>	<b>20 000</b>
<b>Гонорар балетмейстера / постановщика сценического движения</b>	<b>15 000</b>
<b>Общая сумма расходов на спектакль:</b>	<b>364 000</b>

## СТРУКТУРА ЗАЯВКИ НА ГРАНТ

**1. Титульный лист** (название проекта, название организации, менеджер проекта, сроки реализации проекта, география проекта, целевые группы, краткое описание проекта, сумма гранта).

**2. Информация об организации-заявителе** (регистрационные данные, орг. структура, основные результаты работы, источники финансирования, предыдущие проекты).

**3. Описание проекта:**

- актуальность проекта;
- цели проекта;
- задачи проекта;
- география проекта;
- целевые группы;
- партнеры;
- ожидаемые результаты проекта;
- методы достижения конечных результатов;
- рабочий план проекта (по месяцам);
- критерии оценки результатов проекта;
- эффект проекта в долгосрочной перспективе;
- основные участники проекта (резюме).

**4. Бюджет:**

- общий бюджет;
- постатейный бюджет (оплата труда участников проекта, оборудование и сопутствующие материалы, командировочные и транспортные расходы, административные и прочие расходы).

**5. Заключение.**

## 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.

5.1.2. 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).

5.1.3. 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.

5.1.4. Заседание Правления правомочно, если на указанном заседании присутствует более половины его членов.

5.1.5. Решение заседания Правления принимается большинством голосов его членов, присутствующих на заседании.

Решение заседания Правления по вопросам его исключительной компетенции принимается квалифицированным большинством в  $\frac{3}{4}$  голосов. Каждый член Правления обладает правом одного решающего голоса.

5.1.6. 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.

5.1.7. 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.

5.1.8. 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  $3/4$  членов Совета.

Лица, безвозмездно передавшие Фонду имущество на сумму свыше \_\_\_\_\_ МРОТ, 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  $3/4$  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.

## КЕЙС ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА МУЗЕЙНЫХ ПРОЕКТОВ<sup>1</sup>

Благотворительный Фонд В. Потанина ежегодно проводит конкурс «Меняющийся музей в меняющемся мире». Целью данного конкурса является поддержка актуальных, инновационных проектов в области музейной деятельности. Конкурс реализуется в нескольких номинациях, таких как «Партнерские музейные проекты», «Образовательная деятельность», «Музей и туризм».

В конкурсе могут принимать участие музеи, выставочные центры, галереи, а также организации, осуществляющие музейную деятельность.

Участники конкурса должны заполнить стандартную заявку Фонда, в которой дается информация об организации, краткое описание проекта с указанием целей и задач проекта, его целевой аудитории и актуальности проекта для данного региона. В заявке также указываются сроки реализации проекта и календарный план мероприятий в рамках проекта, постатейный бюджет проекта и критерии оценки эффективности реализации проекта.

Максимально запрашиваемая сумма в заявке не должна превышать 20 тысяч долл.

Поданные на конкурс проекты проходят экспертную оценку. Экспертами оценивается оригинальность и реалистичность идеи, эффективное решение поставленной в проекте проблемы и ее значение для развития местного сообщества или отдельного региона.

К общим критериям конкурса относятся следующие критерии:

1. Инновационность идеи;
2. Реалистичность идеи;

---

<sup>1</sup> Данный кейс основан на реальных данных, взятых из опыта работы автора в качестве эксперта Благотворительного Фонда В. Потанина в рамках конкурса «Меняющийся музей в меняющемся мире».

3. Способность проекта оказать существенное влияние на качество культурной среды города, региона, территории; Привлекательность проекта для потенциальных партнеров из разных сфер профессиональной деятельности, в том числе, из сферы государственного и муниципального управления, среднего и малого бизнеса данной территории;

4. Использование технологий фандрайзинга (в т. ч. попечительских советов, клубов друзей, ассоциаций, волонтеров.);

5. Реалистичность бюджета, обоснованность запрашиваемых средств;

6. Репутация организации, профессионализм проектной команды.

В каждой из трех номинаций выделяются 2–3 специфических критерия, которые характеризуют более полно ту или иную номинацию.

В рамках данного кейса анализируются проекты в номинации «Партнерские музейные проекты».

Специфика номинации «Партнерские музейные проекты» заключается в том, что количество участников проекта должно быть не меньше двух, причем сами участники не обязательно должны быть музеями. В качестве потенциальных участников могут выступать образовательные учреждения, органы государственной или муниципальной власти, благотворительные организации, общественные объединения и т. д. Обязательным условием конкурса является наличие хотя бы одного музея или выставочного центра в списке участников.

Номинация «Партнерские музейные проекты» имеет три следующих специфических критерия:

1. Яркость образа-идеи, убеждающей и увлекающей всех партнеров;

2. Технологичность коммуникации, положенной в основу управления проектом;

3. Наличие перспективы развития партнерства, наращивание партнерской сети.

Соответствие проекта каждому из критериев оценивается по пятибалльной шкале: 1 балл — неудовлетворительно;

2 балла — удовлетворительно; 3 балла — хорошо; 4 балла — очень хорошо; 5 баллов — отлично. Итоговая оценка проекта складывается из суммы баллов по всем критериям, как общим, так и специфическим.

## ЭКСПЕРТНЫЙ ЛИСТ

### Конкурс «Меняющийся музей в меняющемся мире» Номинация «Партнерские музейные проекты»

Эксперт \_\_\_\_\_

#### Оценка социально-культурного и реализационного потенциала проекта

Здесь оценивается оригинальность и реалистичность идеи, эффективное решение поставленной в проекте проблемы, а также грамотное соединение собственных ресурсов с возможностями своих партнеров. Чем выше эффект такого партнерства для региона, города и местного сообщества, тем предпочтительнее выглядят шансы участника.

Оценка проектов по конкурсу производится на основе двух групп критериев.

1. Общие критерии конкурса.
2. Специфические критерии номинации.

#### Критерии:

1. Общие:
  - инновационность идеи;
  - реалистичность идеи;
  - влияние проекта на качество культурной среды и его привлекательность для потенциальных партнеров;
  - использование технологий фандрайзинга;
  - реалистичность бюджета, обоснованность запрашиваемых средств;
  - репутация организации, профессионализм проектной команды.

## 2. По номинации:

яркость образа-идеи, убеждающей и увлекающей всех партнеров;

технологичность коммуникации, положенной в основу управления проектом;

наличие перспективы развития партнерства, наращивание партнерской сети.

Соответствие проекта каждому из критериев оценивается по пятибалльной шкале:

1 балл — неудовлетворительно;

2 балла — удовлетворительно;

3 балла — хорошо;

4 балла — очень хорошо;

5 баллов — отлично.

Результаты оценки заносятся в таблицу. Итоговая оценка проекта складывается из суммы баллов. Комментарии выносятся по самым ярким проектам номинации, и представляются в общем по проекту, а не по каждому критерию.

### Список проектов, представленных на конкурс в номинации «Партнерские музейные проекты»

№	Название Организация Населенный пункт	1. Общие критерии						2. Критерии по номина- ции			Сумма баллов	Коммен- тарий
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2.1	2.2	2.3		
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

# ПРОЕКТ № 1

## Общие сведения о проекте:

Номинация конкурса	Название проекта	Ф. И. О. и должность автора (авторов) проекта
Партнерские музейные проекты	«Гром победы раздавайся»	Успенская С.В., заместитель начальника музея по учету и хранению

## Общие сведения об организации:

Полное наименование организации	Ф.И.О. (полностью) и должность руководителя организации
Федеральное государственное учреждение «Военно-исторический музей артиллерии, инженерных войск и войск связи» (ВИМАИВиВС)	Крылов Валерий Михайлович, начальник музея

## Почтовый адрес организации:

Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, номер дома, квартиры, офиса, комнаты
197046	Санкт-Петербург	Санкт-Петербург	Александровский парк, д.7

## Прочая контактная информация организации:

Основной номер телефона	Дополнительный номер телефона	Номер факса с кодом	Основной электронный адрес	Дополнительный электронный адрес
8-812-498-07-45	8-812-498-07-04	8-812-498-07-04	artillery@yandex.ru	

Основные проекты организации за 3 года, реализованные на внебюджетные средства (год, название, размер бюджета, источник).

- 2003 г. Грант МК РФ на выставку в Государственном историческом музее (Москва) «Реликвии военно-исторического музея артиллерии» Госконтракт 1694-01-15/25.
- 2003–2005 гг. Грант МК РФ «Реставрация парадной литавренной колесницы» Госконтракт 3243-01-15/25.
- 2004 г. «Современное искусство в традиционном музее» Институт «ПроАрте».
- 2005 г. Грант РФФИ 05-06-80477 «Комплексное исследование бумаги как носителя историко-культурной информации».

## Контактные лица по проекту:

Ф. И. О. (полностью)	Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, дом, комната	Номер телефона/факса	электронный адрес
Успенская Светлана Васильевна	197046	СПб	СПб	Александровский парк, д. 7	тел. 8-812-498-07-45 факс: 8-812-498-07-04	artillery@yandex.ru

<p>Краткое содержание проекта (не более 1/2 страницы)</p>	<p>Проект «Гром победы раздавайся» организуется Военно-Историческим Музеем (ВИМАИВиВС) с привлечением партнерских организаций — военных оркестров военных училищ СПб и Ленинградского Военного округа, Музея музыкальных инструментов, Центра независимых социологических исследований (ЦНСИ).</p> <p>Впервые музей организует «звучащую» выставку, сопровождающуюся регулярными концертами военных оркестров на открытой площадке во дворе музея.</p> <p>Проект включает в себя выставку, концерты, бал, профессиональные семинары, популярные лекции, аудио и видео-сопровождение экскурсий, социологическое исследование.</p> <p>Выставка посвящена истории военной музыки и ее роли в жизни армии и общества. Будут представлены уникальные военные музыкальные инструменты, форма одежды музыкантов, предметы снаряжения, живопись, фотографии, архивные материалы, принадлежащие армии России и иностранных держав, отреставрированные в музее (80 % экспонатов выставляется впервые).</p> <p>Военно-Исторический Музей принадлежит к ведомству Минобороны и долгие годы работал в полужакрытом режиме. Последние три года этот военный Эрмитаж ведет политику привлечения большей аудитории — тематические выставки, работает военно-исторический клуб, реконструирующий военные сражения на территории музея, проводятся светские мероприятия.</p> <p>Предлагаемый проект является одним из шагов новой стратегии по привлечению внимания к Музею широкой публики. Задача — привлечь внимание к выставке и Музею не только в момент ее открытия, но и в течение всего времени ее работы («привлечение с улицы»). Музей обладает уникальными фондами, экспозицией военной техники и вооружения на открытом воздухе, находится в самом сердце города, и может стать центром патриотического и гражданского воспитания.</p> <p>Одной из задач проекта является составление портрета аудитории музея, определение ее интересов для формирования дальнейшей политики Музея по работе с аудиторией и реорганизации экспозиции.</p>
<p>Сроки реализации проекта (дата начала — дата окончания)</p>	<p>май—декабрь 2006 г.</p>
<p>Запрашиваемая сумма (в долларах)</p>	<p>\$19 630</p>

<p>Общий бюджет проекта<sup>1</sup>, в т. ч. имеющиеся источники финансирования (в долларах) (не более 1/2 страницы)</p>	<p>Общий бюджет проекта: \$49 930, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Военно-Исторический Музей (ВИМАИВиВС) — 14 300.</li> <li>• Клуб друзей музея — \$11 000.</li> <li>• Ленинградский военный округ (ЛенВО) — \$5 000.</li> </ul> <p>Фонд Потанина — \$19 630, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• приобретение оборудования и программного обеспечения — \$5200;</li> <li>• организационные расходы (материалы и инструменты для семинаров, транспорт и питание артистов) — \$2780;</li> <li>• индивидуальная финансовая поддержка (оплата преподавателей семинаров и цикла лекций переводчиков для каталога, включая ЕСН (26,2 %) ) — \$2050;</li> <li>• издание русско-английского каталога (полноцветная печать, тираж — 1000 экз., 5 у. п. листов) — \$4600;</li> <li>• издание методического пособия по реставрации — \$300;</li> <li>• социологическое исследование (250 интервью, мониторинг прессы, обработка данных) — \$4700.</li> </ul>
<p>Цели и задачи проекта</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• акцентировать роль Военно-Исторического Музея в жизни города и способствовать патриотическому воспитанию;</li> <li>• увеличить аудиторию Музея и расширить доступ к коллекциям Военно-исторического Музея;</li> <li>• изучить аудиторию Музея для разработки реэкспозиции и ввести в Музее новые формы работы с посетителями.</li> </ul>
<p>Проблемы, которые решает проект</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостаточная известность Музея в городе;</li> <li>• недооценка роли военно-исторических музейных коллекций в настоящее время;</li> <li>• снижение интереса в обществе к военной истории.</li> </ul>
<p>Целевая аудитория проекта</p>	<p>молодежь (курсанты, студенты...), родители с детьми, школьники, ветераны, туристы</p>
<p>Содержание деятельности в рамках проекта</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• подготовка и проведение выставок;</li> <li>• выступления военных оркестров;</li> <li>• проведение праздничных мероприятий;</li> <li>• проведение социологического исследования;</li> <li>• предложение новых форм работы Музея с аудиторией.</li> </ul>

<sup>1</sup> Бюджет проекта может быть составлен в свободной форме и может включать следующие статьи: административные и прочие организационные расходы, индивидуальная финансовая поддержка, командировочные и транспортные расходы, оборудование и сопутствующие расходы.

<p>Механизмы реализации проекта: участники, партнеры, этапы реализации (не более 1 страницы)</p>	<p><b>09.05–05.06.</b> Подготовка выставки: разработка концепции и тематико-экспозиционного плана, реставрация предметов, подготовка экскурсий и каталога выставки. Подготовка аудиоколлекции с записью звучания старинных музыкальных инструментов полковых оркестров; создание видеофильма, иллюстрирующего историю военных оркестров. Приобретение и монтаж оборудования. Исполнитель: Музей совместно с Музеем музыкальных инструментов.</p> <p><b>05.06.</b> Открытие выставки. Парад военных оркестров. Почетный караул. Выступление Военно-исторического клуба Пресс-конференция. Прием почетных гостей в честь открытия выставки. Исп.: Музей и ЛенВО. Нахимовское училище и Кадетский корпус.</p> <p><b>05.06–09.06.</b> Концерты военных музыкантов и танцевального коллектива на открытой площадке музея. Исполнитель: Дом творчества юных СПб и ЛенВО.</p> <p><b>06.06.</b> Музыкальное представление — бал на открытой площадке во дворе Музея. Исполнитель: Дом творчества юных СПб и ЛенВО, Музей, Суворовское училище.</p> <p><b>06.06. 09.06–11.06.</b> Цикл лекций для школьников по истории военной музыки. Исполнитель: Музей.</p> <p><b>10.06.</b> Мастер-классы по реставрации музыкальных инструментов, формы одежды музыкантов, графики, фотографии, тканей. Исполнитель: Музей.</p> <p><b>05.06–11.06.</b> Социологические исследования. Исполнитель: ЦНСИ</p> <p><b>11.06.</b> Подготовка отчета. Исп.: Музей.</p>
<p>Критерии оценки эффективности реализации проекта</p>	<p>Увеличение аудитории, многочисленные положительные отзывы в СМИ, договоренности о сотрудничестве с российскими и иностранными музеями.</p>
<p>Откуда Вы получили информацию о конкурсе?</p>	<p>Музей регулярно работает с общественными организациями.</p>

**Успенская Светлана Васильевна**

Зам. начальника Военно-исторического музея артиллерии, инженерных войск и связи.

Главный научный сотрудник.

Кандидат культурологии.

☐ Более 20 лет работает в области культуры.

☐ Советник Российской Академии ракетных и артиллерийских наук.

☐ Член-корреспондент Академии проблем безопасности, обороны и правопорядка.

▣ Ведущий эксперт программ консервации в России и за рубежом. Руководитель секции обеспечения сохранности музейных предметов Творческого союза музейных работников Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Член реставрационных советов литературно-мемориального музея Ф. М. Достоевского, Санкт-Петербургского государственного музея театрального и музыкального искусства.

▣ Руководитель нескольких международных проектов, в т. ч. российско-голландский проект «Создание универсального описания памятников на бумажной основе для музеев, библиотек и архивов», российско-австрийский проект «Фотодокументы и проблемы их сохранности».

▣ Составитель и научный редактор четырех выпусков «Сохранность культурного наследия: наука и практика», заместитель главного редактора военно-исторического приложения «Бомбардир».

▣ Автор 2 авторских свидетельств и более 60 публикаций по проблемам сохранности, консервации, реставрации и музееведения.

▣ Выступления с докладами на международных конференциях IFLA, ЕСРА, IAI, IAMAM (Осло), ICOMAM (Дельфта).

**2005 г.** — Индивидуальный грант Президента Российской Федерации «Создание Центра обеспечения сохранности для военных музеев». Инициатор и руководитель научного направления сохранения музейных предметов в ВИМАИВиВС. Руководитель проекта консервации и реставрации уникального памятника середины XVIII века, единственной сохранившейся в мире парадной литавренной колесницы (2003-2005), поддержанного Министерством культуры РФ и Федеральным агентством по культуре и кинематографии РФ.

**2003 г.** — заместитель начальника ВИМАИВиВС по учету, хранению и фондовой работе, главный научный сотрудник.

**2003 г.** — награждена медалью «За трудовую доблесть» Министерством обороны РФ и знаком «За достижения в культуре» Министерством культуры РФ.

**2000 г.** — защита кандидатской диссертации.

**1995 г., 1996 г., 2000 г.** — руководитель проектов при поддержке Института Открытое Общество: Международная конференция по проблемам сохранности, тренинговые семинары.

**1999 г.** — программа «Менеджмент в культуре» в Европейском университете (г. Санкт-Петербург).

**1993–1995 г.** — зарубежные стажировки: Институт консервации им. П.Гетти (г. Лос-Анжелес, США), Северо-Восточный Центр консервации (г. Андовер, США), Центр сохранности графики (г. Париж, Франция).

**1984 г.** — Санкт-Петербургский Государственный Университет.

## ПРОЕКТ № 2

Общие сведения о проекте:

Номинация конкурса	Название проекта	Ф. И. О. и должность автора (авторов) проекта
Партнерские музейные проекты	Городская молодежная исследовательская биеннале	Голубицкая М. М. — педагог-организатор Центра творческого развития и гуманитарного образования Центрального района г. Красноярска; Трапезников Д. А. — методист Центра творческого развития и гуманитарного образования Центрального района г. Красноярска; Яковлева Т. В. — руководитель «Клуба инициативной молодежи» Центрального района г. Красноярска

Общие сведения об организации:

Полное наименование организации	Ф. И. О. (полностью) и должность руководителя организации
Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Центр творческого развития и гуманитарного образования» Центрального района г. Красноярска	Шалимова Елена Юрьевна — директор Центра творческого развития и гуманитарного образования Центрального района г. Красноярска

Почтовый адрес организации:

Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, № дома, № квартиры, офиса, комнаты
660049	Красноярский край	г. Красноярск	пр., Мира, 44

Прочая контактная информация организации:

Основной № телефона	Дополнительный № телефона	№ факса с кодом	Основной e-mail адрес	Дополнительный e-mail адрес
(3912) 27-68-30	(3912) 27-23-39, (3912) 21-87-60		centre@kraslan.ru	

Основные проекты организации за 3 года, реализованные на внебюджетные средства (год, название, размер бюджета, источник):

1. «Красноярский тьюторский центр», 50 тыс. руб. (Красноярский молодежный форум, 2004 г.)
2. «Наш дворик», 50 тыс. руб. (Красноярский молодежный форум, 2005 г.)
3. «Мы вместе!» 16 тыс. руб. (Конкурс волонтерских проектов, 2005 г.)
4. «Красноярский молодежный медиа-центр», 100 тыс. руб. (Красноярский молодежный форум, 2005 г.)
5. Первая городская молодежная биеннале (пилотная), 50 тыс. руб. (спонсорские средства)

Контактные лица проекта:

Ф. И. О. (полностью)	Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, дом, комната	Номер тел./факса	e-mail адрес
1. Яковлева Татьяна Вадимовна	660077	Красноярский край	г. Красноярск			centre@kraslan.ru
2. Глубицкая Марина Михайловна	660049	Красноярский край	г. Красноярск			Golub_love@mail.ru
3. Трапезников Дмитрий Александрович		Красноярский край	г. Красноярск			Dim666on@mail.ru

Краткое содержание проекта (Не более 1/2 страницы)

Одним из очевидных результатов политической и экономической стабилизации в нашей стране является обостренный интерес российского общества к современной культуре. Российская публика, не говоря уже о более узком круге профессионалов, демонстрирует особую восприимчивость ко всему новому, актуальному в искусстве. Между тем, искусство — единственная область современной культуры, которая до сих пор не имеет в России масштабного репрезентативного форума. Одним из начинаний в развитии этого направления является биеннале, ставшая для Красноярска уже традиционной. Однако сегодня биеннале — это действо взрослых, состоявшихся людей. Принято считать, что в творческой форме свое представление о чем-либо может высказать только тот, у кого оно уже оформилось, у кого есть опыт и авторитет, то есть только «взрослые». Тем самым, исключенными из современной культуры (точнее, из ее создания и/или осмысления и оформления) становятся дети, подростки и молодежь. Молодым остается удел быть немymi и пассивными зрителями представления. На наш взгляд, это неправильно, — молодежь способна на тех же основаниях включиться в культуру.

Как решение данного затруднения мы предлагаем провести **Городскую молодежную исследовательскую биеннале** — альтернативу сложившимся в мировой практике взрослым биеннале, но выдержанной по форме проведения классического биеннале.

Принципиальным для нас является именно исследовательность предлагаемой биеннале как механизма поиска и оформления молодыми людьми своего отношения к культурным явлениям.

То есть нами предлагается трехдневное культурное событие для молодежи города, в рамках которого представители молодежи будут иметь возможность поразмышлять над одной из предельно современных тем, выбранной в качестве основной темы исследовательской биеннале, а затем оформить и представить в какой-либо творческой форме свои образы и представления. Для особой проблематизации и мотивации участников нами предлагается проведение в рамках биеннале конкурсной программы по нескольким номинациям, своеобразную оценку, а точнее, — экспертирование представленных образов будет осуществляться специальным Экспертным советом.

На **Городской молодежной исследовательской биеннале** членами Экспертного совета будут являться профессиональные (в смысле, состоявшиеся) искусствоведы, критики, художники, культурологи. То есть люди, которые могут дать экспертную оценку и высказать конструктивную критику.

Наравне с экспертной оценкой нами предлагается и различные формы самооценки (выработка участниками своих критериев оценки, метод «мозгового штурма», дискуссии и т. д.). В том числе, кураторами экспозиций выступают дети и представители молодежи. Членами творческих групп, — исполняющими задумки, идеи, концепции (ведущего замысла) авторов, — также являются современные школьники и студенты.

Сроки реализации проекта	Март–апрель 2007 года			
Запрашиваемая сумма	14 000,00 долл. США			
Общий бюджет проекта (в т.ч. имеющиеся источники финансирования) в долл. США (Не более 1/2 страницы)	Статья расходов	Общая сумма (долл. США)	Имеющаяся сумма (долл. США)	Запрашиваемая сумма (долл. США)
	Проведение рекламной компании	3 000,00	—	3 000,00
	Разработка и изготовление полиграфической и сувенирной продукции	1 000,00	1 000,00	—
	Семинары для заявившихся участников	1 000,00	—	1 000,00
	Аренда помещения для проведения семинаров и биеннале	4 000,00	—	4 000,00
	Оборудование для проведения семинаров и частичный вклад в проведение биеннале: ноутбук (2 шт.), цифровой диктофон (2шт.), цифровой фотоаппарат (1 шт.), принтер + сканер (1 шт.), проектор (1 шт.)	4 000,00	—	4 000,00
	Расходные материалы	600,00	600,00	—
	Индивидуальная финансовая поддержка, оплата работы оргкомитета.	2 000,00	—	2 000,00
	<b>Итого</b>	<b>15 600,00</b>	<b>1 600,00</b>	<b>14 000,00</b>
Цели и задачи проекта	<b>Цели проекта:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• введение школьников в практику современной проектной деятельности в разных областях исследований;</li> <li>• выявление, оформление и презентация образов, отражающих проблематику темы биеннале;</li> <li>• формирование подростками объективного подхода к разным значимым событиям в жизни страны.</li> </ul>			

	<p><b>Задачи проекта:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• введение старшеклассников и студентов в практики исследовательской и проектной деятельности;</li> <li>• выявление и презентация креативных и проектных возможностей красноярских школьников и студентов;</li> <li>• активизация творческих процессов в культурной среде города за счет всестороннего обмена художественными и технологическими идеями;</li> <li>• освоение нового опыта в искусстве проектирования экспозиций;</li> <li>• формирование у подростков умения свободно ориентироваться в потоке информации и самостоятельно строить информационные проекты, решать информационные задачи.</li> </ul>
<p>Проблемы, которые решает проект</p>	<p>Данный проект направлен на привлечение детей, подростков и юношей к современной культуре, процессу ее сотворения и осмысления через поиск своего отношения к современным культурным явлениям.</p> <p>Также решается проблема разобщенности ряда ведомств: учреждений культуры, общего и дополнительного образования, муниципалитета, учреждений по вопросам молодежной политики.</p> <p>Данный проект предполагает развитие творческого обмена между разными направлениями культурного производства.</p>
<p>Целевая аудитория проекта</p>	<p>Школьники, учащиеся учреждений дополнительного образования, студенты профессиональных училищ и студенты вузов всех районов г. Красноярска. Предполагаемое число участников — 1000 человек.</p> <p>Учителя и преподаватели школ, учреждений дополнительного образования, профессиональных училищ и вузов — 100 человек.</p> <p>Работники управлений образования и учреждений молодежной политики — 50 человек.</p> <p>Профессиональные искусствоведы, критики, художники, культурологи — 50 человек.</p>
<p>Содержание деятельности в рамках проекта</p>	<p>Участники биеннале могут представить свои концепции и идеи по тематике биеннале в любых возможных для них формах: видеоинсталляция, компьютерная анимация, музейная экспозиция, арт-хеппинг, литературное творчество и любые другие формы интерактивности и представления.</p>
<p>Механизмы реализации проекта: участники проекта, партнеры, этапы реализации (Не более 1 стр.)</p>	<p><b>Участники проекта:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• МОУ ДОД Центр творческого развития и гуманитарного образования Центрального района г. Красноярска.</li> <li>• МУ Центр молодежных инициатив «Свободное время».</li> <li>• Клуб инициативной молодежи Центрального района г. Красноярска.</li> </ul> <p><b>Партнеры проекта:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Главное управление образования г. Красноярска.</li> <li>• Музей-клуб «Боевой славы» Центра творческого развития и гуманитарного образования Центрального района г. Красноярска (свидетельство № 6614).</li> <li>• Департамент по социальной политике администрации г. Красноярска.</li> </ul>

	<p>Этапы реализации проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовительный этап: формирование организационного комитета по проведению биеннале, разработка концепции биеннале, поиск значимой персоналии (профессионала в области разворачиваемой темы), разработка общего положения и положения о конкурсных номинациях. Формирование Экспертного совета (жюри) по каждой номинации. Запуск информации о проведении биеннале. Проведение обучающих семинаров для заявившихся участников. Поиск помещения и партнеров для проведения биеннале.</li> <li>• Основной этап: организация работы биеннале, проведение конкурсов по номинациям. Подведение итогов, закрытие биеннале.</li> <li>• Заключительный этап: анализ работы биеннале, публичная презентация итогов проведения биеннале.</li> </ul>
Критерии оценки эффективности реализации проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Критериями эффективности проекта является привлечение заявленного количества участников биеннале. Освещение проекта в городских и краевых СМИ. Издание сборника по итогам биеннале. Регулярность проведения биеннале.</li> <li>• Появление исследовательского молодежного сообщества. Оформленность навыков проектной и исследовательской деятельности у участников биеннале.</li> </ul>
Откуда Вы получили информацию о конкурсе?	Интернет-рассылка <a href="mailto:Ow_alumni@mail.projectharmony.ru">Ow_alumni@mail.projectharmony.ru</a> .

## РЕЗЮМЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

**Кузовенков Виктор Вадимович**, руководитель Музея-клуба «Боевой славы» Центра творческого развития и гуманитарного образования Центрального района г. Красноярска. Имеет два высших образования: высшее педагогическое образование (факультет иностранных языков Уфимского педагогического института), и высшее политическое (Университет Марксизма-Ленинизма). Стажировался в Государственном Русском Музее г. Санкт-Петербурга. Повышение квалификации ФППКиППРО Красноярского ГПУ им. Астафьева по курсу «Менеджер образования». Является автором программы: «Музей своими руками», получившей грантовую поддержку ГУО г. Красноярска в конкурсе «Летних профильных объединений». Второй год внедряет программу «Музейный комплекс», объединившую работу ДОУ № 67, лицея № 2 и Красноярского Педагогического университета им. В. П. Астафьева по музейной педагогике. Общий рабочий стаж — 21 год, из них педагогический — 15 лет, управленческий стаж — 18 лет, работа в Красноярском Художественном музее

им. В. И. Сурикова в качестве руководителя отдела пропаганды — 6 лет, руководитель районного методического объединения по музейной педагогике в течение 2-х лет.

**Шалимова Елена Юрьевна**, директор Центра творческого развития и гуманитарного образования Центрального района. Имеет трехлетний опыт в организации и проведении краевых интенсивных образовательных школ «Риторическая школа «Великих», «Школа исторического моделирования». Автор Учебно-методического комплекта для 8–11 классов «Английский язык нового тысячелетия», рекомендованного министерством образования РФ для школ России. Стажировка в Университете св. Марка и Джона (Великобритания, г. Плимут 1999, 2002 гг.), участник серии семинаров в Британском Совете (Москва в 1999–2004 гг.). Прошла курсы повышения квалификации по проблемам «Инновационная организация системы дополнительного образования Красноярского края», 2002–2003 г., «Разработка и реализация программы системного развития учреждения», 2003–2004 г., «Подготовка разработчиков, тьюторов и менеджеров образовательных программ дополнительного образования детей». Имеет публикации по тематике проведения модульных школ: «Модульный человек и образовательное пространство: восстанавливая основания» (На пути к модернизации — сборник методических материалов. № 1. Красноярск, 2003, ч. 2.), «Риторическая школа» (Открытая модель дополнительного образования региона / Науч. ред. А. А. Попов, И. Д. Проскуровская. — Красноярск, 2004 г., в соавторстве с Д. К. Шалимовым). Участвовала в проектировании и проведении корпоративного международного образовательного проекта «Планета РусАл» (руководитель тьюторской площадки). Менеджер городской Гуманитарно-правовой школы «В поисках человека».

**Яковлева Татьяна Вадимовна**, студентка Красноярского Государственного Университета, психолого-педагогического факультета, 2 курс, инженер кафедры педагогики высшей школы психолого-педагогического факультета КрасГУ, педагог дополнительного образования Центра творческого развития и гуманитарного образования (ЦТРИГО). На протяжении трех лет работает в качестве тьютора в краевых интенсивных образовательных школах «Риторическая школы великих», «Школа исторического моделирования». Является руководителем Клуба инициативной молодежи ЦТРИГО. Соавтор гуманитарного курса в Городском молодежном Медиа-центре. Финалист грантового конкурса Красноярского молодежного форума в 2005 г. Дипломант городского молодежного конкурса «Золотой кадровый резерв г. Красноярска». Участвовала в проектировании корпоративного международного образовательного проекта «Планета РусАл».

Руководитель культурологического направления гуманитарно-правовой школы «В поисках человека». Организатор ежегодного Фестиваля проектов и проектных идей Центрального района г. Красноярска «Pro идеи». Имеет опыт разработки, организации и проведения Первой Городской Молодежной Биеннале 2005 года.

**Голубицкая Марина Михайловна**, студентка Красноярского Государственного Университета, психолого-педагогического факультета, 1 курс, педагог-организатор Центра творческого развития и гуманитарного образования (ЦТРИГО). На протяжении трех лет работает в качестве тьютора в краевых интенсивных образовательных школах «Риторическая школа «Великих», «Школа исторического моделирования», «Тьюторская школа». Участник ежегодной конференции «Педагогика развития» и школы повышения квалификации «Кадровая школа». Организатор ежегодного Фестиваля проектов и проектных идей Центрального района г. Красноярска «Pro идеи». Имеет опыт разработки, организации и проведения Первой Городской Молодежной Биеннале 2005 года.

**Трапезников Дмитрий Александрович**, методист Центра творческого развития и гуманитарного образования. Окончил Красноярский государственный университет, психолого-педагогический факультет по специальности математик, дополнительная квалификация — преподаватель математики. В 2001–2002 гг. — сотрудник Краевого инновационного комплекса развивающего образования. Участник образовательных проектов «Обитаемый остров», «Школа исторического моделирования», «Риторическая школа «Великих». Участвует в разработке и реализации образовательного модуля «Топ-менеджеры будущего». Сотрудник Красноярского исследовательского центра. В данный момент является главным специалистом по работе с молодежью МЦ «Свободное время», методистом ЦТРИГО. Финалист грантового конкурса Красноярского молодежного форума в 2005 г. Дипломант городского молодежного конкурса «Золотой кадровый резерв г. Красноярска». Участвовал в проектировании корпоративного международного образовательного проекта «Планета РусАл». Организатор ежегодного Фестиваля проектов и проектных идей Центрального района г. Красноярска «Pro идеи». Имеет опыт разработки, организации и проведения Первой Городской Молодежной Биеннале 2005 года.

## ПРОЕКТ № 3

### Общие сведения о проекте:

Номинация конкурса	Название проекта	Ф. И. О. и должность автора (авторов) проекта
Партнерские музейные проекты	«Музей — на улице!»	Бровкова Е. В. — старший научный сотрудник-экспозиционер

### Общие сведения об организации:

Полное наименование организации	ФИО и должность руководителя организации
Муниципальное учреждение «Музей истории освоения и развития Норильского промышленного района»	Слесарева Светлана Георгиевна — директор МУ «Музей истории НПр»

### Почтовый адрес организации:

Индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, № дома
663305	Красноярский край	г. Норильск	Ленинский проспект, 14

### Прочая контактная информация организации:

Основной № телефона	Дополнительный № телефона	№ факса	Основной e-mail адрес	Дополнительный e-mail адрес
(3919) 46-06-46	(3919) 46-34-13	(3919) 46-41-99	museum_npr@hotmail.ru	

### Основные проекты организации за 3 года, реализованные на внебюджетные средства (год, название, размер бюджета, источник)

1. Оцифровка коллекции «Северная Земля», 2004 год, \$2261,0, МОФ «Открытая Сибирь».
2. Музейно-образовательный проект «История образования норильских руд» (совместно с геологом-коллекционером Середой Е. В.), 2005 год, 220 000,0 руб., Фонд культурных инициатив (Фонд Михаила Прохорова).
3. Участие в VI Красноярской международной биеннале, 2005 год, 73 094,0 руб., внебюджетные средства музея.
3. Выставочный проект «Таймырские истории», 2005 год, 180 000,0 руб., Фонд культурных инициатив (Фонд Михаила Прохорова).
4. Выставка «Инновации. Формула развития», 2005 год, 100 000,0 руб., ЗФ ОАО «ГМК «Норильский никель».

### Контактные лица проекта:

Ф. И. О. (полностью)	Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, дом,	Номер тел./факса с кодом	E-mail адрес
Бровкова Елена Викторовна	663300	Красноярский край	г. Норильск			

<p>Краткое содержание проекта (Не более 1/2 страницы)</p>	<p>Проект предполагает вторжение в безмятежные зоны обитания горожан с целью совершения «идеологической диверсии».</p> <p>Взамен политическим и рекламным уверениям участники проекта представляют свои метафорично завуалированные воззвания к народу на открытых площадках: на улицах города, в транспорте и масс-медиа.</p> <p>Проект состоит из трех авторских акций, раскрывающих генеральную схему проекта.</p> <p>1. Одной из арт-диверсий станет акция «Говорящие фасады». Это коллажи на фасадах домов с рассказом о прошлом улицы, которые не только несут историческую информацию, но и побуждают жителей города прийти в музей.</p> <p>2. Акция «Грабли». Экспозиции рассказывают об историческом опыте города, освещают проблему отсутствия преемственности. Призывают учитывать опыт поколений, не изобретая вновь «велосипед» и не наступая на «те же грабли».</p> <p>3. Объектом и одновременно орудием другой «Арт-атаки» станут медиа. Потоки информации, транслируемые медиа, могут содержать не только смесь из ежедневных новостей и рекламы, но и нарушающие покой инородные вещества: музыкальные клипы, пародии, рекламные акции, рассказывающие о событиях музейной жизни и гарантирующие популярность музея.</p>
<p>Сроки реализации проекта (дата начала — дата окончания)</p>	<p>1 мая 2006 г. — 1 мая 2007 г.</p>
<p>Запрашиваемая сумма (в долл. США)</p>	<p>\$25 000,0</p>
<p>Общий бюджет проекта (в т. ч. имеющиеся источники финансирования) в долл. США (Не более 1/2 страницы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Акция «Говорящие фасады» (эскизное проектирование, подготовка коллажей, печать и размещение баннеров) — \$9000,0.</li> <li>• Акция «Грабли» (эскизное проектирование, изготовление экспозиции) — \$8000,0.</li> <li>• Акция «Арт-атака» (подготовка сценариев видеопродукции, изготовление роликов, размещение в СМИ) — \$7000,0.</li> <li>• Зарплата руководителя проекта — \$1000,0.</li> </ul>
<p>Цели и задачи проекта</p>	<p>Проект — наглядная демонстрация двух аксиом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• История необходима для понимания современных проблем!</li> <li>• В музее так хорошо можно провести время!</li> </ul> <p>Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• эстетизировать зоны жилых кварталов города;</li> <li>• представить творческую альтернативу современным технологиям масс-медиа;</li> <li>• привлечь посетителей в музей.</li> </ul>

Проблемы, которые решает проект	Воспитание уважительного отношения к истории города. Создание нового имиджа музея.
Целевая аудитория проекта	Жители города.
Содержание деятельности в рамках проекта	<p>«Музей — на улицу» — проект группы, объединяющий таланты многих людей, ответственных за разные аспекты. В команду включены следующие представители: сотрудники музея, архитекторы, художники, фотографы, журналисты. Проектная команда составляет график работы. В начале работы по проекту группа встречается раз в месяц, регулярно заслушивая сообщения всех участников. Частота встреч группы растет по мере приближения презентации. Проектная команда учреждает консультативный комитет, который представляет собой группу специалистов, чьи знания и связи могут повысить качество проекта. В консультативную группу входят и представительные органы «публики», которые привнесут в процесс организации позицию целевой аудитории, давая тем самым надежду, что проект будет отвечать интересам и потребностям всего общества. После определения тематики и «адресов» проведения арт-диверсий проектная группа создает план-проспект каждой акции. Далее к проработке плана-проспекта приступают дизайнеры, начинается эскизное проектирование. На этапе детального проектирования каждый компонент разрабатывается подробно, с указаниями на цвет, размер и материалы, для передачи исполнителям. С началом размещения и монтажа главной задачей проектной группы станет контроль качества этих работ, соблюдения бюджета и графика. В завершении, проектной группе предстоит организовать презентацию и оценить результаты работы над созданием проекта.</p>
Механизмы реализации проекта: участники проекта, партнеры, этапы реализации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание трех творческих групп.</li> <li>• Разработка тематической концепции.</li> <li>• Разработка художественного проекта.</li> <li>• Изготовление.</li> <li>• Размещение.</li> <li>• Презентация.</li> <li>• Мониторинг общественного мнения.</li> </ul> <p>Участники проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Архбюро» и Таймырское отделение Союза архитекторов РФ.</li> <li>• председатель М. Ю. Волгин.</li> <li>• Художник Олег Осьмук.</li> <li>• Фотограф Геннадий Полторыхин.</li> <li>• Студия «М&amp;К», режиссер Марс Хаерлеварин.</li> </ul>

Критерии оценки эффективности реализации проекта	Анализ мониторинга общественного мнения.
Откуда Вы получили информацию о конкурсе?	По электронной почте.

### **Бровкова Елена Викторовна**

<b>Сведения о себе</b>	Год и место рождения: 30.09.1969 г., п. Снежногорск, г. Норильска, Красноярского края.
<b>Цель</b>	Для участия в конкурсе. Реализовать свои возможности и способности в данной сфере.
<b>Образование</b>	2002 г. Академия переподготовки работников искусства, культуры и туризма. г. Москва. «Музееведение и охрана памятников». С рекомендацией для поступления в аспирантуру. 1997 г. Норильский индустриальный институт. «Инженер-строитель». С рекомендацией для поступления в аспирантуру. 1989 г. Сибирский автомобильно-дорожный институт. г. Омск. Специальность «Мосты и тоннели» (3 курса).
<b>Дополнительное образование</b>	1991 г. Норильское бюро путешествий и экскурсий. Курсы экскурсоводов.
<b>Опыт работы</b>	1992 г. Норильское бюро путешествий и экскурсий. Внештатный экскурсовод. 1995 г. Музей истории освоения и развития НПП. Младший научный сотрудник отдела фондов. 1999–2001 гг. РИА «Дельта». Автор и ведущая программ «Норильский календарь», «Норильские истории». с 1999 по 2004 г. — старший научный сотрудник, зав. сектором учета отдела фондов (обеспечение юридической охраны музейных фондов, ведение документации, составление договоров). Постановка работы с «нуля». 3 человека в подчинении.

2001–2002 гг. МОУ «Многопрофильная гимназия № 4». Научный руководитель.

с 2005 г. — старший научный сотрудник — экспозиционер. Организация выставок; взаимодействие с типографиями на разном уровне (визитки, плакаты, буклеты, листовки и др.). Подготовка и проведение мероприятий, посвященных юбилеям и праздникам. Проведение лекций, экскурсий.

#### **Другие навыки**

Иностранный язык: английский (приведу в состояние). Читаю и перевожу со словарем. Быстрый и точный поиск любой информации в Интернете; владение пакетом MS-Office; знание компьютера на уровне опытного пользователя.

Владение оргтехникой в полном объеме (факс, ксерокс, сканер)

Участник двух международных красноярских биеннале.

#### **Личные качества**

Коммуникабельность, тактичность. Умение работать, как в команде, так и самостоятельно, организованность в работе, инициативность. Творчески настроена, способна отходить от устоявшихся шаблонов. Готова к повышению квалификации — есть желание двигаться вперед и не останавливаться на достигнутом.

## ПРОЕКТ № 4

### Общие сведения о проекте:

Номинация конкурса	Название проекта	Ф. И. О. и должность автора (авторов) проекта
Партнерские музейные проекты	«Без прошлого нет будущего»	Коршунова Ольга Владимировна Директор МУ «Музей декабристов, Беломестно-ва Н. И., Номоконова С. А. (научные сотрудни-ки)

### Общие сведения об организации:

Полное наименование организации	Ф. И. О. (полностью) и должность руководителя организации
МУ «Музей декабристов» г. Петровск-Забайкальский	Коршунова Ольга Владимировна Директор МУ «Музей декабристов» г. Петровск-Забайкальский

### Почтовый адрес организации:

Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, номер дома, квар-тиры, офиса, комнаты
673009	Читинская область	г. Петровск-Забайкальский	ул.Декабристов, 19

### Прочая контактная информация организации:

Основной номер телефона	Дополни-тельный номер телефона	Номер факса с кодом	Основной электронный адрес	Дополнительный электронный адрес
8-(30236) 2-22-00			museum@petrovsk.ru.	

Основные проекты организации за 3 года, реализованные на внебюджетные сред-ства (год, название, размер бюджета, источник):

1. 2005 г. Партнерский проект «В будущее с заботой о прошлом» реализован совместно с Читинской региональной общественной организацией «Экологиче-ская инициатива». Стоимость — 124 400 руб. Программа «Областной грант».
2. 2005 г. Партнерский проект «Мы признаем вам платим, долг святой» реали-зован совместно МРОО «Студенческий клуб «Ирис». Стоимость — 24 000 руб. Программа «Областной грант».

### Контактные лица по проекту:

Ф. И. О. (полно-стью)	Почто-вый индекс	Регион	Населен-ный пункт	Улица, дом, ком-ната	Номер тел./ факса	электрон-ный адрес
Коршунова Ольга Влади-ми-ровна	673009	Читин-ская область	г. Петровск-Забайкаль-ский	ул. Декаб-ристов, д. 19	8-(30236) 2-22-00	museum@petrovsk.ru.

<p>Краткое содержание проекта (не более 1/2 страницы)</p>	<p>«Запас» памятников культуры, «запас» культурной среды крайне ограничен и он истощается с всё прогрессирующей скоростью. Музей Декабристов — Дом княгини Е. И. Трубецкой в г. Петровске-Забайкальском находится напротив ул. Дамской — это та часть города, которая непосредственно связана с жизнью декабристов в Петровском Заводе. Одной из целей проекта — создание сферы исторического времени на улице Дамской, что расширит интерес населения к историческим ценностям города, будет формировать стремление сохранения историко-культурного наследия. Интернет-культура для нашего маленького города еще малодоступна и поэтому работа с молодежной аудиторией по поддержанию интереса к памяти прошлого, требует использования новых технологий — оснащение музея современными техническими средствами. Расширению целевых аудиторий будет служить внедрение новых форм работы — проведение конференции, семинара и выездных лекций с использованием современной техники.</p>
<p>Сроки реализации проекта</p>	<p>Июнь 2006 — май 2007</p>
<p>Запрашиваемая сумма</p>	<p>\$25 000</p>
<p>Общий бюджет проекта, в т. ч. имеющиеся источники финансирования (в долларах) (не более 1/2 страницы)</p>	<p>Общая стоимость проекта: \$28 571. Имеющаяся сумма: \$3571 (оборудование: сканер, принтер, компьютер, муз. центр и т.п.) Требуемая сумма: \$25 000, в том числе: Статьи расходов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• индивидуальная финансовая поддержка — \$2500;</li> <li>• командировочные и транспортные расходы — \$2000;</li> <li>• услуги (изготовление барельефов, фонарей и т. д.) — \$7700;</li> <li>• приобретение оборудования — \$5500;</li> <li>• расходные материалы (канцтовары, пиломатериалы, металл и т. д.) — \$7300.</li> </ul>
<p>Цели и задачи проекта</p>	<p>Умножение интереса к истории края; продвижение образовательных программ музея, преобразование историко-культурной среды города, расширение культурно-досугового направления в работе музея, возможностей музейных коммуникаций; социальное партнерство с общественными организациями и государственными учреждениями.</p>
<p>Проблемы, которые решает проект</p>	<p>Петровск-Забайкальский город исторический регионального значения, занимает второе место в России по наличию декабристских памятников. «Запас» памятников культуры, «запас» культурной среды крайне ограничен и истощается с всё прогрессирующей скоростью.</p>

	<p>Дом княгини Е. И. Трубецкой, в котором расположен музей декабристов, находится напротив ул. Дамской — это та часть города, которая непосредственно связана с жизнью декабристов в Петровском Заводе. Существует необходимость создания сферы исторического времени на улице Дамской, что позволит расширить интерес населения к историческим ценностям города, будет формировать представления о том, что история страны находит отражение в истории ее малых городов и необходимости сохранения памяти о ней. Музей оснащен устаревшими средствами отображения информации. Расширение музейных коммуникаций, работа с молодежной аудиторией, требует необходимости использования экранных интерактивных мультимедиа технологий. Сотрудничество с образовательными учреждениями города и района, показывает необходимость проведения крупных совместных мероприятий (конференции, семинара), для более углубленной научно-краеведческой работы.</p>
<p>Целевая аудитория проекта</p>	<p>Население города, учащаяся молодежь, педагоги.</p>
<p>Содержание деятельности в рамках проекта</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация пешеходной зоны на ул. Дамской, прилегающей к музею и придание ей стиля XIX века (установка деревянных заплотов по всей улице — протяженностью по 100 м (с обеих сторон); изготовление барельефов — 10 шт. (по количеству жен декабристов, проживавших на этой улице); установка фонарей (в стиле XIX в.) — 4 шт.; установка ворот — 4 шт.)</li> <li>• Организация добровольческих акций по созданию зеленой зоны на улице Дамской.</li> <li>• Проведение уроков краеведения для школьников города и района по темам: Переход декабристов из Читы в Петровский Завод., Декабристы в Петровском Заводе., и т. д. с использованием мультимедиа технологий.</li> <li>• Проведение научно-практической конференции «Своей судьбой гордимся мы» — для студентов и школьников города и района.</li> <li>• Организация и проведение семинара для членов городского методическо-информационного центра «Историческая инициатива» по теме: «Музей как центр научной и краеведческой работы на современном этапе»</li> </ul>
<p>Механизмы реализации проекта: участники, партнеры, этапы реализации (не более 1 страницы)</p>	<p>Реализацией работ по проекту будет заниматься инициативная группа из специалистов разных направлений с которыми заключены договора: городская администрация округа «Город Петровск-Забайкальский», ЧП «Денис Полянский», МУП «Исток», МУП «Коммунальник», Читинская региональная общественная организация «Экологические инициативы», общественная студенческая организация при педколледже «Ирис», МУ «Комитет культуры», МРСК ЗПЭС, лесхоз, городская станция юннатов.</p>

	<p>Первичный этап работы уже имеет свои результаты: художником Н. М. Полянским выполнен эскиз ул. Дамской; совместно с отделом архитектуры г. Петровск-Забайкальска на основе архивных данных изготовлен план благоустройства территории старой части города. Имеется договоренность с со службой ГИБДД города о создании пешеходной зоны на ул. Дамской.</p> <p>Обустройством ул. Дамской будут заниматься организации МУП «Исток», ЧП «Денис Полянский», вместе с музеем. Опыт совместной, подобной работы имеется: восстановлен памятник коменданту Нерчинских рудников генерал-лейтенанту С. Р. Лепарскому, восстановлено распятие в часовне А. Г. Муравьевой.</p> <p>Пройдет добровольческая акция по созданию зеленой зоны на улице Дамской с привлечением работников лесхоза, МУП «Исток», МУП «Коммунальник». При участии студентов педагогического колледжа, волонтеров медучилища, учащихся школ № 4, 1, воспитанников ЦДТ (посадка деревьев, рассады цветов, разбивка клумб).</p> <p>Пройдет презентация обустроенной ул. Дамской, в ней примут участие все задействованные в работе организации и общественность города.</p> <p>На протяжении ряда лет музей декабристов сотрудничает с образовательными учреждениями города и района. Сотрудничество с общеобразовательными учреждениями не замыкается в стенах музея, расширяя коммуникационное пространство, сотрудники организуют выездные мероприятия. Невозможность транспортировки музейных предметов требует наличия их изображений у лектора, но использование мелких изображений (фото) не дает полноценного восприятия предмета большой аудиторией. Для полного восприятия информации предлагаемой аудитории сотрудник должен иметь лекторский набор (проектор в сочетании с ноутбуком, компакт-диск и т. п.). Приобретение необходимой аппаратуры позволит охватить сразу достаточно большое количество слушателей, удлинить выездные маршруты, сделать информацию музея доступной для всех.</p>
<p>Критерии оценки эффективности реализации проекта</p>	<p>Реализация совместного проекта, при участии большого количества организаций делает музей центром культурной и социальной активности города, будет преобразована культурная среда города. Ул. Дамская станет пешеходной, а в её обустройстве примут участие не менее 100 чел.; в добровольческой акции примут участие не менее 100 чел.; в презентации ул. Дамской примут участие не менее 500 чел.; подготовленные сотрудниками музея лекции прослушают не менее — 550 чел., в том числе и учащиеся школ района; увеличится число учащихся посетивших музей декабристов.</p>
<p>Откуда Вы получили информацию о конкурсе?</p>	<p>По публикации в журнале «Мир музея».</p>

## Коршунова Ольга Владимировна

1958 год рождения, марта 16, Читинской области Петровск-Забайкальский район п. Баляга.

Имеет высшее образование ВСГАКи И г. Улан-Удэ 2003–2005 гг., по специальности музеевед-историк, средне специальное педагогическое образование (педагогическое училище г. Чита 1985–1989 гг.) по специальности воспитатель детского сада.

В данное время занимает должность директора МУ «Музея декабристов» г. Петровска-Забайкальского, ранее с 01.04.96 работала научным сотрудником данного музея, с 26.11.84 работала воспитателем детского сада, с 20.08.84. работала няней детского сада, с 22.07.1975 г. работала в отделочном цехе Горпромкомбината маляром-отделочником.

За свою работу маляром была премирована не единожды.

За добросовестный труд в честь Дня учителя объявлена благодарность (02.10.86), объявлена благодарность за творческое отношение к организации и проведению экскурсии и выставки (30.12.96). Награждена грамотой главы Петровско-Забайкальского района за пропаганду декабристской тематики и краеведения (02.04.99). Объявлена благодарность за добросовестный труд во время восстановления музея и в связи с восстановлением экспозиции музея декабристов после капитального ремонта (28.01.2003). Награждена грамотой от Комитета акции «День Байкала — 2004 г. за воспитание бережного отношения к родному краю и формирование экологического мировоззрения к подрастающему поколению. По распоряжению губернатора Читинской области награждена Почетной грамотой губернатора Читинской области за добросовестный труд, высокий профессионализм (15.11.2005).

Принимала участие в партнерских грант-проектах при поддержке программы «Областной грант». Совместно с Читинской региональной общественной организацией «Экологическая инициатива» был реализован проект «В будущее с заботой о прошлом», направленный на сохранение историко-культурного наследия — 2005г. Совместно с МРОО «Студенческий клуб» Ирис» реализован проект «Мы признаем вам платим долг святой» — 2005 г., направленный на формирование исторического самосознания жителей города и сохранение историко-культурного наследия. Оба грант проекта были награждены Почетной грамотой губернатора Читинской области. Под её руководством сотрудники музея принимают участие в конкурсной программе объявленной Управлением ТЭК и природных ресурсов Читинской области по номинации «Музей и экообразование молодежи» и становятся победителями

Ольга Владимировна постоянно печатается в СМИ: районных, областных.

## ПРОЕКТ № 5

### Общие сведения о проекте:

Номинация конкурса	Название проекта	Ф. И. О. и должность автора (авторов) проекта
Партнерские музейные проекты	«Рожденные традицией говорящие узоры». Выставка	Ст. научный сотрудник Кузнецова Л. Ф. Ст. научный сотрудник Павловская Р. Ф.

### Общие сведения об организации:

Полное наименование организации	Ф. И. О (полностью) и должность руководителя организации
Государственное учреждение культуры Кемеровский областной краеведческий музей	Кравцова Людмила Петровна, директор

### Почтовый адрес организации:

Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, № дома, № квартиры, офиса, комнаты
650000	Кемеровская область	г. Кемерово	пр. Советский, д. 55

### Прочая контактная информация организации:

Основной № телефона с кодом	Дополнительный № телефона с кодом	№ факса с кодом	Основной e-mail адрес	Дополнительный e-mail адрес
8 (3842) 25-22-09	8 (3842) 25-22-45	8 (3842) 25-22-09	M796@museum.ru	kraymuseum@kemcity.ru

Основные проекты организации за 3 года, реализованные на внебюджетные средства (год, название, размер бюджета, источник):

- 2004 г. Выставка «Операция «Багратион», 64 000 руб., управление общественных отношений администрации области.
- 2005 г. Реконструкция отдела военной истории и строительство экспозиции «Кузбасс в годы Великой отечественной войны». 2 000 078 руб. Управление капитального строительства Кемеровской области
- 2005 г. Балибаловские чтения. Конференция, Сборник статей. Сборник «Щегловы. Историко-генеалогическое исследование». 80 000 руб. Администрация г. Кемерово.

### Контактные лица проекта:

Ф. И. О (полностью)	Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, дом, комната	Номер тел./факса с кодом	e-mail адрес
Кузнецова Любовь Федоровна	6500000	Кемеровская область	г. Кемерово	Пр. Советский, д. 55	8 (3842) 25-22-09	Lukus-lf@mail.ru
Павловская Раиса Федоровна	6500000	Кемеровская область	г. Кемерово	Пр. Советский, д. 55	8 (3842) 25-22-09	M796@museum.ru

<p>Краткое содержание проекта (Не более 1/2 страницы)</p>	<p>Организация выставки из фондов музеев области. Проект имеет целью на примере орнамента показать формирование традиций в развитии духовной культуры Орнамент как форма выражения духовной культуры бытует на протяжении всей истории существования человеческого общества. Его возникновение связано с религиозными представлениями древнего сибирского населения и сохраняется у них до сих пор. Пришедшие в Сибирь представители славянских народов России принесли с собой свои обычаи и обряды, сохранившие отголоски дохристианских верований, Материальное воплощение этого духовного мира — орнаментальное украшение вещей: предметов из природных материалов, глины, металла, ткани и т. д., которыми пользовались люди. Со временем орнамент приобретает эстетический характер, что нашло отражение в изобразительном искусстве. На выставке, будут представлены фондовые коллекции Кемеровского областного краеведческого музея, музеев области, а также частных мастеров, продукции фирмы «Стиль», ателье, создающие традиционную одежду. На базе выставки будут разработаны циклы экскурсий и лекций по истории и семантике орнамента, мастер-класс с обучением работы с природными материалами, проведены конкурсы: на самый интересный экспонат, будут привлечены преподаватели художественного училища, народные мастера. Широкий круг участников выставки будет способствовать привлечению большего числа посетителей. Издание буклета.</p>
<p>Сроки реализации проекта (дата начала — дата окончания)</p>	<p>15 сентября 2006 г. — 15 марта 2007 г. Выставка с 15 декабря 2006- по 15 марта 2007 г.</p>
<p>Запрашиваемая сумма (в долл. США)</p>	<p>\$6000</p>
<p>Общий бюджет проекта (в т. ч. имеющиеся источники софинансирования) в долл. США (Не более 1/2 страницы)</p>	<p>\$8000 ( в т. ч. \$2000 — внебюджетные средства) Бюджет выставки «Говорящие узоры» — \$6000  Выезды в города и районы Кузбасса:  • командировочные — 13 000 руб.  • бензин на 8000 км — 12 тыс. руб.  Оформление выставки: 50 00 руб.  Проект, художественные работы — 20 000 руб.  Материалы: оргстекло, картон, стекло, оборудование.  Освещение — 30 000 руб.  Буклет, полиграфические работы — 60 000 руб.  Материалы для работы в мастер-классе и оплата преподавателей, награждение участников конкурса — 35 000 руб.</p>

Цели и задачи проекта	Музейными средствами, используя фондовый потенциал музеев области, показать историю развития орнамента на основе формирования и сохранения традиций. Разработать и реализовать цикл практических и теоретических образовательных и воспитательных программ для молодежи.
Проблемы, которые решает проект	Воспитание уважения и любви к материальному и духовному наследию как предков, живших в древности, так и представителей разных национальностей, сохранивших свои традиции в орнаменте до настоящего времени. Введение в научный оборот (впервые экспонированные) новых памятников декоративно — прикладного искусства, Выявление имен новых мастеров — хранителей традиций.
Целевая аудитория проекта	Учащиеся различных учебных заведений, молодежь.
Содержание деятельности в рамках проекта	Сбор, изучение, систематизация и популяризация памятников и материалов, отражающих тему истории орнамента, как части духовной культуры населения Южной Сибири с древнейших времен до наших дней.
Механизмы реализации проекта: участники проекта, партнеры, этапы реализации ( Не более 1 страницы)	Участники проекта: Кузнецова Л.Ф., Павловская Р.Ф., художник Давыденко Н.П., партнеры: музей археологии, этнографии, экологии Южной Сибири (КемГУ). Музеи области, фирма «Стиль»: 1. Разработка научной концепции выставки. 2. Изучение и отбор материалов в фондах музеев Кемерово, Таштагола Новокузнецка, Прокопьевска, Мариинска, Ленинск-Кузнецкого р-на и другие организации. 3. Создание художественного проекта. 4. Подготовка и издание буклета. 5. Монтаж выставки. 6. Разработка программы массовых мероприятий и их реализация.
Критерии оценки эффективности реализации проекта	Число посетителей выставки, отзывы специалистов, преподавателей, учащихся.
Откуда Вы получили информацию о конкурсе?	От директора музея Кравцовой Л. П.

## Кузнецова Любовь Федоровна

Год рождения 1951 г., 24 марта

**Образование:** 1969–1975 гг. Томский государственный университет; исторический факультет

**Опыт работы:**

1977–1985 гг. — научный сотрудник;

1985–1992 гг. — зав. отделом;

1992–1995 гг. — зам директора по научной работе;

1999 г. — Заслуженный работник культуры РФ, старший научный сотрудник.

**Дополнительные навыки:** реставратор археологической керамики.

**Личные качества:** ответственность, трудолюбие, организаторские способности, коммуникабельность.

**Увлечение:** чтение.

№ п/п	Наименование проекта	Сроки	Роль	Исполнение
1	...	...	...	...
2	...	...	...	...

№ п/п	Наименование проекта	Сроки	Роль	Исполнение
1	...	...	...	...
2	...	...	...	...

№ п/п	Наименование проекта	Сроки	Роль	Исполнение
1	...	...	...	...
2	...	...	...	...

## ПРОЕКТ № 6

### Общие сведения о проекте:

Номинация конкурса	Название проекта	Ф. И. О. и должность автора (авторов) проекта
Партнерские музейные проекты	«Найди свой ПУТЬ» (Неформальные молодежные объединения в закрытом городе)	1. Назаренко Татьяна Юрьевна, к. и. н., зав. историческим отделом Музея, член Союза писателей РФ. 2. Новичихина Татьяна Константиновна, старший научный сотрудник исторического отдела

### Общие сведения об организации:

Полное наименование организации	Ф. И. О. (полностью) и должность руководителя организации
Муниципальное учреждение Музей г. Северска	Рудая Ирина Михайловна, директор Музея г. Северска

### Почтовый адрес организации:

Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, номер дома, квартиры, офиса, комнаты
636039	Томская область	г. Северск	пр. Коммунистический, д. 117 а

### Прочая контактная информация организации:

Основной номер телефона	Дополнительный номер телефона	Номер факса с кодом	Основной электронный адрес	Дополнительный электронный адрес
8 (3823) 52-13-71	8 (3823) 52-96-89	8 (3823) 52-13-71	SeverskMus@yandex.ru	

Основные проекты организации за 3 года, реализованные на внебюджетные средства (год, название, размер бюджета, источник):

- 2003 год. Интерактивная выставка «Выбор-за ВАМИ!» в конкурсе Института «Открытое общество» (Фонд Сороса), Россия. Грант АОВ 207 — \$6347.
- 2004 год. Конкурс «Цифровые решения для музеев» Межрегионального общественного фонда «Открытая Сибирь». Грант М0308Ю — 30 000 руб.
- 2004 год. Проект «Открытый музей в закрытом городе» в конкурсе Благотворительного фонда В. Потанина «Меняющийся музей в меняющемся мире». Грант МК-05 — \$10 000.

### Контактные лица по проекту:

Ф. И. О. (полностью)	Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, дом, комната	Номер тел./факса	электронный адрес
Назаренко Татьяна Юрьевна	636019	Томская область	г. Северск			
Рудая Ирина Михайловна	636037	Томская область	г. Северск			

<p>Краткое содержание проекта (не более 1/2 страницы)</p>	<p>Проект «Найди свой ПУТЬ» обращен к актуальной проблеме закрытого сообщества — содействию продвижению гражданских инициатив молодежных объединений в городском сообществе (ЗАТО Северск). На примере байкклуба «Братство огня» авторы проекта представят группу молодых людей с активной жизненной позицией, которые в условиях сложившегося социального кризиса смогли самореализоваться и успешно продолжают существовать, активно участвуя в общественной жизни города.</p> <p>В рамках проекта Музей города Северска станет экспериментальной площадкой для новых технологий музейного экспонирования с использованием современных дизайнерских решений подачи материала (моделирующих конструкций, аудио- и видео-инсталляций) и «клубной зоной» открытой для новых идей, приоритетов, общения, что расширит функции диапазона музейной деятельности. Социокультурная программа проекта включает проведение круглых столов, ток-шоу, встреч, дискуссий с участием байкеров г. Северска и сибирского региона. Музей выступит в роли проводника достоверной и современной информации о субкультуре и опыте существования байкеров, в роли посредника в диалоге сторон — неформальных сообществ, муниципалитета, бизнеса, и разных поколений.</p> <p>Проект направлен на формирование активной жизненной позиции молодежи и привлечет внимание как молодых граждан к участию в формировании и реализации молодежной политики, так и структур власти и бизнеса к проблемам развития уже существующих неформальных объединений и организации инновационных, информационных молодежных центров досуга в ЗАТО Северск. Главной мотивацией для поддержки со стороны местных властей и бизнеса становится включение позитивных инноваций в развитие городского сообщества. Интерактивный проект «Найди свой ПУТЬ» адресован молодому поколению, но будет привлекателен для широкого круга посетителей тем, что впервые на музейной площадке будет представлена мототехника. Данный проект не имеет аналогов в музеях Томской области.</p>
<p>Сроки</p>	<p>1 июля 2006 г — 1 марта 2007 г. (8 мес.)</p>
<p>Запрашиваемая сумма</p>	<p>\$23 000</p>
<p>Цели и задачи проекта</p>	<p><b>Цель проекта:</b> Создать и отработать социокультурную технологию, обеспечивающую повышение активности молодежных объединений, развитие личностных ресурсов, гражданской компетентности молодежи и её эффективную интеграцию в общество.</p>

	<p><b>Задачи проекта:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отработать в программе проекта эффективные механизмы по включению деятельности неформальных молодежных организаций в общее социокультурное городское пространство.</li> <li>2. Повысить социальную значимость Музея как общественной трибуны, способствующей продвижению гражданских инициатив молодежи путем открытия и поддержания новых способов диалога между представителями активной части молодежи, власти и бизнеса.</li> <li>3. Привлечь внимание и преодолеть поверхностное отношение общества и властных структур к молодежным сообществам.</li> </ol>
<p>Проблемы, которые решает проект</p>	<p>Северск — молодое (1949 г.) закрытое территориально — административное образование, 1/3 часть населения которого молодые люди в возрасте 14–30 лет. В настоящее время консолидация бюджета ЗАТО с областным привела к свертыванию социальных программ. По данным Комитета по делам молодежи 32 молодежных досуговых клуба, которые посещают около 2 тыс. человек, находятся под угрозой закрытия.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проблема осознания городским сообществом и властными структурами необходимости изучения опыта имеющихся в городе молодежных сообществ и направления в общее русло их социокультурного потенциала;</li> <li>2. Проблема позиционирования музея как субъекта культурной политики, объединяющего вокруг себя молодежные сообщества;</li> <li>3. Проблема преодоления информационной замкнутости молодежных сообществ, их интеграция в социокультурное городское пространство.</li> </ol>
<p>Целевая аудитория проекта</p>	<p>Молодежь города, неформальные молодежные объединения, Совет общественных молодежных и детских организаций, муниципалитет города, представители бизнеса.</p>
<p>Содержание деятельности в рамках проекта</p>	<p>В рамках интерактивного проекта «Найди свой ПУТЬ» предполагается:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведение исследования группы неформалов, объединенных общей идеей и жизнеспособных, преодолевших переход от замкнутости к открытому взаимодействию с организациями сибирского региона: байкклуба «Братство огня»;</li> <li>• создание на музейной площадке (275 кв.м) выставки (комплексы: «Байкеры: мифы и реальность», «По образу и подобию», «Трансформация», «Социальный портрет неформала», «Главный ресурс») и проведение в «клубной зоне» социокультурной программы (круглые столы, ток-шоу, встречи, тренинги, экскурсии) с участием молодежи, неформальных объединений,</li> </ul>

	<p>Администрации города и представителей бизнеса. Программа позволяет сочетать неформальное общение с поиском решения проблем молодежных сообществ и продвижение их гражданских инициатив;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведение двух этапов мониторинга интереса горожан к проблемам молодежных объединений, формирование на музейных и городских сайтах дискуссий по теме «Неформальная молодежь и молодежная политика».</li> </ul>
<p>Механизмы реализации проекта: участники, партнеры, этапы реализации (не более 1 страницы)</p>	<p><b>Участники проекта:</b> Музей города Северска координирует и обеспечивает целостность проекта, занимается сбором материала и монтажом выставки, проектированием и проведением всех мероприятий на выставке, обеспечивает имеющимся имуществом. Байкклуб «Братство огня» обеспечивает выставку экспозиционными материалами, активно участвует в монтаже и социокультурной программе проекта.</p> <p><b>Партнеры:</b> Ассоциация мотоклубов Сибири: «Стальной ветер» г. Томска, «Бродяги дорог» и «Белые волки» г. Новосибирска, «Кентавр» г. Красноярска и г. Кемерово, — это активная составляющая социокультурной программы проекта. Совет общественных молодежных и детских организаций обеспечивает лоббирование актуальных проблем молодежи города. Комитет по делам молодежи, Комитет по физической культуре и спорту, Управление образования аккумулируют проблемы, поставленные в диалоге неформальной молодежью и участвует в поиске их решений. Группа социологов (руководитель А. С. Ходонов, к. и. н. — зав. кафедрой социальных наук и экономики Томского Института Бизнеса) обеспечивает проведение мониторинга проекта и анализ по его результатам. Психологи, дизайнеры обеспечивают профессиональную составляющую круглых столов, ток-шоу, тренингов коммуникационных навыков и личного роста. Малый и средний бизнес, представителями которого являются члены байкклубов гг. Северска и Томска оказывают частичную финансовую поддержку.</p> <p><b>Этапы реализации проекта:</b> июль — разработка и проведение первого этапа мониторинга проекта (опрос целевой аудитории и партнеров), сбор информационного, фото- и видеоматериала; август–сентябрь — анализ проектно-исследовательской деятельности, разработка научной концепции выставки, создание ТЭП, символики и дизайн проекта, подбор необходимых экспонатов,</p>

	<p>приобретение оборудования и современных информационных продуктов;</p> <p><b>октябрь–ноябрь</b> — Реализация дизайн проекта (монтаж выставки), разработка второго этапа мониторинга и социокультурной программы проекта: сценариев круглых столов, ток-шоу, встреч, тренингов и экскурсий;</p> <p><b>декабрь–январь</b> — Презентация выставки «Найди свой ПУТЬ» и круглого стола, проведение второго этапа мониторинга, реализация социокультурной программы, рассылка и публикация материалов, формирование на сайтах и в СМИ дискуссий, закрытие выставки и проведение круглого стола «Социокультурные молодежные инициативы — городу»;</p> <p><b>февраль</b> — подведение итогов: заключительный этап мониторинга, составление отчетов, предоставление экспертной информации Муниципалитету.</p>	
Критерии оценки эффективности реализации проекта	<p>1. Количественные показатели посещаемости выставки и базирующихся на ней программ различными категориями посетителей. Анализ посещаемости в сравнении с другими выставками.</p> <p>2. Повышение интереса горожан — респондентов мониторинга по окончании работы выставки к проблемам молодежных сообществ в городе.</p> <p>3. Резонанс в средствах массовой информации.</p> <p>4. Резонанс во властных структурах, внесение новых приоритетов в городскую программу «Молодость Северска», включение деятельности неформальных молодежных организаций в общее социокультурное городское пространство.</p>	
Откуда Вы получили информацию о конкурсе?	Информационные письма АМК, сайты АМК и Благотворительного фонда В. Потанина.	
Общий бюджет проекта	Запрашиваемые (\$)	Другие источники
Административные и прочие расходы	9400	2380
Индивидуальная поддержка	4000	5100
Командировочные и транспортные расходы	0	500
Оборудование и сопутствующие расходы.	9600	20150
<b>Всего:</b>	<b>23000</b>	<b>28130</b>

<b>Административные и прочие расходы</b>		
Коммуникации (почта, телефон, факс, e-mail)	500	0
Расходные материалы и канцтовары	1400	0
Создание и реализация дизайн проекта	4000	180
Разработка, проведение, анализ по результатам мониторинга	2500	0
Изготовление информационных продуктов	1000	0
Аренда выставочного зала 4 мес.	0	2200
<b>Индивидуальная финансовая поддержка</b>		
Назаренко Т. Ю., руководитель проекта	800	850
Новичихина Т. К., соруководитель проекта	800	650
Команда — участники проекта, 5 чел.	2400	3600
Командировочные и транспортные расходы (проезд, питание)	0	500
<b>Оборудование:</b>		
Металлические и пластиковые модули-конструкции, стеклопакеты, витрины, подиумы, оборудование для «клубной зоны»	5000	2100

Компьютеры, цифровые: видеокамера, фотоаппарат, диктофоны	4600	450
Оборудование имеющееся и спонсорское	0	17600
<b>ИТОГО:</b>	<b>23000</b>	<b>28130</b>

### **Назаренко Татьяна Юрьевна**

К. и. н. с 1996 г.

Член союза писателей Российской Федерации с 2005 г.

#### **Образование**

1992 г. — закончила исторический факультет Томского государственного университета по специальности «преподаватель истории и обществоведения».

1992–1995 гг. — Обучение в очной аспирантуре при ИФ ТГУ. Защитила кандидатскую диссертацию по теме: «Опричники: опыт историко-психологического исследования».

#### **Основная профессиональная деятельность**

Февраль–сентябрь 1996 года — библиотекарь читального зала Центральной городской библиотеки г. Северска.

Октябрь 1996 — февраль 2001 года — научный сотрудник этнографического отдела Томского государственного объединённого историко-архитектурного музея, с января 1998 года — заведующая этнографическим отделом Томского областного краеведческого музея.

С марта 2001 г. — заведующая историческим отделом Музея г. Северска.

#### **Другая деятельность**

Член Томского отделения Союза Писателей РФ (с марта 2005 года).

#### **Экспозиционные и коммуникационные проекты**

1997 г. — выставка «Ты удайся, мой лен». Автор научной концепции, тематико-экспозиционного плана, художественного проекта, экскурсии.

1998 г. — выставочные проекты «Второе рождение дерева» (в соавторстве с Н. А. Тучковой). Соавтор научной концепции и разработчик части Тематико-экспозиционного плана по русской этнографии, соавтор разработки художественного проекта.

Разработана интерактивная программа «Сибирская Пасха». Автор концепции и художественного текста.

1999 г. — выставки «К 55-летию великой Победы» (в соавторстве с Зоркальцевой С. И.); «История Томской власти» (в соавторстве с Зоркальцевой С. И.) В обоих проектах: Участник творческой группы, соавтор научной концепции выставки. На выставке «История Томской власти» — автор театрализованной экскурсии.

Разработан театрализованный интерактивный цикл «Календарная обрядность русских Сибири: Святки, Масленица, Пасха, Троица». Автор научной концепции и художественного текста программ.

2000 г. — выставка «Дочери Сарры» (Из истории еврейской общины г. Томска). Автор научной концепции, художественного проекта, ТЭП, экскурсии.

2001 г. — «Как рождается сказка». Сотрудник экспозиционной группы

2002 г. — выставка «О женщине, о личном, о судьбе» (в соавторстве с Березовской С. В.). Соавтор научной концепции, автор тематико-экспозиционного плана.

2003 г. — интерактивная антинаркотическая выставка «Выбор — за ВАМИ!» (в соавторстве с Новичихиной Т. К., к. м. н. Прядухиным Ю. И., художник — Левин В. Ф.). Грант «Института Открытое Общество» (фонд Сороса). Соавтор научной концепции, соавтор разработки ТЭП, автор экскурсии на интерактивной выставке.

2004 г. — выставка «Первостроители» (в соавторстве с Воробьевой С. Г., Ключкиной Н. Г., художник Павский С. С.) Участник творческой группы.

2004 г. — «Нам 40 лет» к 40-летию Театра для детей и юношества. Сотрудник экспозиционной группы.

2005 г. — выставка «Да, нам далась победа нелегко» (К 60-летию Победы над фашизмом). Автор научной концепции, ТЭП; участник рабочей группы на выставке «Из истории денег» (автор — Новичихина Т. К.)

### Научные статьи

▣ Назаренко Т. Ю. Традиционное природопользование русских Сибири: опыт решения // История и культура Томской области. — Томск, 1998. — С. 55–60.

▣ Назаренко Т. Ю. К вопросу о семантике свадебной церемонии у евреев (По поэме И. Черниховского «Еврейская свадьба») // Еврейские общины Сибири и Дальнего востока. — Томск, 2000. — С. 124–128.

▣ Назаренко Т. Ю. К вопросу о влиянии тракта на повседневную жизнь сибирских крестьян // Труды Томского областного краеведческого музея. — Томск, 2002. — С. 58–62.

▣ *Назаренко Т. Ю.* Театрализованные экскурсии: к вопросу о написании сценария и методике проведения (по материалам выставки «Томская власть») // Труды Томского областного краеведческого музея. — Томск, 2002. — С. 82–86.

▣ Каталог. Выставка «Дочери Сары» / Составитель Назаренко Т. Ю. — Томск, 2002. — 101 с.

▣ *Назаренко Т. Ю.* Изучение мифологических представлений русских крестьян в краеведческих и городских музеях // Музейные фонды и экспозиции в научно-образовательном процессе. Материалы Всероссийской научной конференции. — Томск: Изд-во Томского университета, 2002. — С. 86–92.

▣ *Назаренко Т. Ю.* Обычная семья Прасковьи Браславской // Сибирская старина. № 21, Томск, 2003. — С. 63–66.

▣ *Назаренко Т. Ю., Новичихина Т. К.* Роль музея в профилактике потребления психоактивных веществ детьми и подростками // Образование в Сибири: актуальные проблемы истории и современности. Материалы III Всероссийской конференции. — Издательство ТГПУ, 2004. — С. 250–254.

#### **Поощрения**

2001 г. — Благодарственное письмо Главы Администрации ЗАТО Северск за активную деятельность в организации региональной Научно-практической конференции «Музей и город».

2004 г. — Литературная премия Александра Потемкина «Эврика!». Диплом 2 степени за повесть «Принцесса из ЧК».

2005 г. — Премия главы Администрации ЗАТО Северск «За личный вклад и инициативу в области развития культуры» по результатам 2004 года.

### **Новичихина Татьяна Константиновна**

#### **Образование**

1991 г. — закончила геолого-географический факультет Томского государственного университета по специальности «преподаватель географии».

#### **Основная профессиональная деятельность**

1991–1992 гг. — научный сотрудник Томского государственного объединённого историко-архитектурного музея.

1992–1995 гг. — ст. преподаватель кафедры общего природопользования Томского Государственного Педагогического Университета

1995–2006 гг. — сотрудник исторического отдела МУ «Музей г. Северска»

## **Другая деятельность**

Член Совета общественных молодежных и детских организаций от городского молодежного движения «ВРЕМЯ ЖИТЬ»

## **Инновационные и коммуникационные проекты**

2003 г. — координатор проекта «Выбор — за ВАМИ!». Интерактивная антинаркотическая выставка-победитель в конкурсе Института «Открытое общество» (Фонд Сороса), Россия.

## **Экспозиционные проекты**

1992 г. — «Семейный архив». Сотрудник экспозиционной группы.

1995 г. — «Один на один с Арктикой». Сотрудник экспозиционной группы.

1995 г. — «Кавалеры Золотой Звезды». Автор научной концепции.

1999 г. — «По реке времени». Сотрудник экспозиционной группы.

1999 г. — «По страницам истории города: Северск спортивный». (Коллекция нагрудных знаков и знаков Ю. Назаренко).

2000 г. — «Опаленные войной». Сотрудник экспозиционной группы

2000 г. — «Фронтные реликвии». Сотрудник экспозиционной группы

2001 г. — «Как рождается сказка». Сотрудник экспозиционной группы

2002 г. — «XX век: О женщине, о личном, о судьбе» Сотрудник экспозиционной группы.

2004 г. — «Первостроители». Сотрудник экспозиционной группы.

2004 г. — «Нам 40 лет» к 40-летию Театра для детей и юношества. Сотрудник экспозиционной группы.

2005 г. — «Все начиналось с атома». Сотрудник экспозиционной группы.

2005 г. — «Из истории денег». (Нумизматическая и бонистическая коллекция от XVI века до современных лет). Составление исторической справки.

## **Участие в научных конференциях**

1996 г. — «Музей и город — 1996». I Межрегиональная научно-практическая конференция. Музей г. Северска.

1999 г. — «Музей и город — 1999». II Межрегиональная научно-практическая конференция. Музей г. Северска.

2001 г. — «Музей и город — 2001». III Межрегиональная научно-практическая конференция. Музей г. Северска.

**2001 г.** — «Старообрядчество: история и современность, местные традиции, русские и зарубежные связи.» III Международная научно-практическая конференция. г. Улан-Удэ. 2001 г.

**2002 г.** — «Музейные фонды и экспозиции: в научно-образовательном процессе» к 80-летию Томского областного краеведческого музея. Томск 2002 г.

#### **Научные статьи**

**2001 г.** — «Предметы старообрядчества в фондах Музея г. Северска». Материалы III Международная научно-практическая конференция. — Улан-Удэ: Издательство БНЦ СО РАН, 2001. — С. 259–261.

**2004 г.** — «Роль музеев в профилактике потребления психоактивных веществ детьми и подростками». Образование в Сибири: актуальные проблемы истории и современности. Материалы III Всероссийской конференции. — Издательство ТГПУ, 2004. — С. 250–254.

#### **Поощрения**

**2002 г.** — «Благодарность» за достигнутые трудовые успехи, многолетний добросовестный труд и в связи с 55-летием города Северска и Сибирского Химического комбината. Подпись: Глава Администрации ЗАТО Северск Н. И. Кузьменко.

**2004 г.** — «Почетная грамота» победителю проекта «Молодость Северска» за достигнутые творческие успехи в продвижении социальных инициатив молодежи города Северска. Подпись: Глава Администрации ЗАТО Северск Н. И. Кузьменко.

## ПРОЕКТ № 7

### Общие сведения о проекте:

Номинация конкурса	Название проекта	Ф. И. О. и должность авторов проекта
Партнерские музейные проекты	«Музейная школа»	1. Брежнева Галина Владимировна, старший научный сотрудник Этнографического музея народов Забайкалья 2. Нагайцева Нина Дмитриевна, к. и. н., доцент кафедры музейных технологий Востоčno-Сибирской государственной академии культуры и искусств

### Общие сведения об организации:

Полное наименование организации	Ф. И. О. (полностью) и должность руководителя организации
Государственное учреждение культуры «Этнографический музей народов Забайкалья»	Халзанов Валерий Дондокович, директор музея

### Почтовый адрес организации:

Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, № дома, № квартиры, офиса, комнаты
670045	Республика Бурятия	г. Улан-Удэ	п. Верхняя Березовка

### Прочая контактная информация организации:

Основной № телефона с кодом	Дополнительный № телефона с кодом	№ факса с кодом	Основной e-mail адрес	Дополнительный e-mail адрес
8 (3012) 44-32-10	8 (3012) 44-33-10	8 (3012) 44-32-10	emptp@mail.ru	
Основные проекты организации за 3 года, реализованные на внебюджетные средства (год, название, размер бюджета, источник)				

### Контактные лица проекта:

Ф. И. О. (полностью)	Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, дом, комната	№ тел./факса	E-mail адрес
Нагайцева Нина Дмитриевна	670024	Республика Бурятия	г. Улан-Удэ			
Брежнева Галина Владимировна	670045	Республика Бурятия	г. Улан-Удэ			

<p>Краткое содержание проекта (не более 1/2 страницы)</p>	<p>Основная цель проекта: привлечение внимания широкой общественности к деятельности и проблемам школьных и районных музеев, профессиональная ориентация школьников, формирование будущего поколения музейных работников, приобретение школьниками профессиональных навыков работы в музее.</p> <p>Проект «Музейная школа» предполагает работу на территории музея в летнее время школьного лагеря «Музейная смена», во время которой школьники, принимающие участие в деятельности школьных и районных музеев, пройдут курс обучения, самостоятельной практической работы в сфере прикладного музейеведения, смогут закрепить свои знания в форме проведения конференции по итогам обучения. Ориентировочная продолжительность работы лагеря на территории музея — 1 месяц (смена), количество участников — 20 человек, 8–10 классы средней школы.</p> <p>Проект будет осуществлен в несколько этапов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Смотр — конкурс школьных и районных музеев с целью оценки уровня развития музеев, отбора участников проекта, выявления одаренных детей.</li> <li>2. Работа летнего лагеря «Музейная школа» с целью обучения участников проекта по основным направлениям музейной деятельности (учет и хранение музейных фондов, экспозиционно-выставочная работа, экскурсионная деятельность, реконструкция технологий народных ремесел).</li> <li>3. Олимпиада по музейному делу среди участников с целью подготовки одаренных детей из районов Республики Бурятия для обучения в ВУЗе.</li> </ol> <p>В плане работы предполагается приглашение преподавателей — специалистов для чтения курса лекций, проведения мастер-классов, семинаров. Самостоятельная работа школьников должна включать в себя осуществление различных видов музейной работы на практике. Оценить эффективность результатов поможет проведение олимпиады, где участники получат возможность продемонстрировать полученные знания и умения.</p>
<p>Сроки реализации проекта (дата начала — дата окончания)</p>	<p>Сентябрь 2006 г. — сентябрь 2007 г.</p>
<p>Запрашиваемая сумма (в долл. США)</p>	<p>\$15 000</p>

Общий бюджет проекта (в т.ч. имеющиеся источники софинансирования) в долл. США (не более 1/2 страницы)	Софинансирование — администрации районов Республики Бурятия, отделы культуры и образования районов, спонсоры, Этнографический музей народов Забайкалья.	
<b>Смета расходов на реализацию проекта</b>		
№ п/п	Наименование статей расходов	Общая стоимость (долл. США)
1	2	3
1	Создание пресс-центра (приобретение компьютера, принтера, ксерокса, фотоаппарата, видеокамеры, «видеодвойки») — для работы по информированию участников, фиксации школьных и районных музеев для создания базы данных в целях дальнейшего их использования	3300,0
2	Связи с общественностью	350,0
3	Транспортные расходы	850,0
4	Командировочные расходы	830,0
5	Канцелярские расходы	400,0
6	Аренда помещения для проведения работы лагеря, олимпиады	500,0
7	Проживание и питание участников лагеря	5000,0
8	Призовой фонд	1500,0
9	Оплата преподавателям (6 человек)	1200,0
10	Оплата народным мастерам (7 человек)	1200,0
11	Зарботная плата авторам-руководителям проекта	700,0
12	Приобретение расходных материалов для работы секций	350,0
13	Проведение презентации проекта	1000,0
14	Накладные расходы (25 %)	3920,0
<b>ВСЕГО по смете:</b>		<b>19 600,0</b>
Цели и задачи проекта	Цель проекта — стимуляция деятельности школьных и районных музеев Республики Бурятия. Задача — подготовка кадров для школьных и районных музеев республики.	
Проблемы, которые решает проект	<ul style="list-style-type: none"> <li>• профессиональная ориентация школьников;</li> <li>• привлечение внимания общественности к деятельности и проблемам школьных и районных музеев республики;</li> <li>• создание базы данных о районных и школьных музеях Республики Бурятия;</li> <li>• подготовка профессиональных кадров для школьных и районных музеев;</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение общего уровня развития и формирование навыков самостоятельной работы у детей;</li> <li>• формирование у детей сознания необходимости и важности сохранения историко-культурного наследия (на примере работы государственных музеев Республики Бурятия).</li> </ul>
Целевая аудитория проекта	Проект рассчитан на школьников, принимающих участие в работе школьных и районных музеев — 8–10 классы общеобразовательной школы.
Содержание деятельности в рамках проекта	<p>В ходе работы лагеря предполагается распределить участников на группы (по 15 человек в группе) по секциям, соответствующим основным направлениям деятельности музея под открытым небом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Учет и хранение музейных фондов</li> <li>2. Экспозиционно-выставочная работа</li> <li>3. Экскурсионная деятельность</li> <li>4. Экология (коллектор естественно-научных объектов).</li> <li>5. Реконструкция технологий народных ремесел</li> </ol> <p>Для каждой секции назначается руководитель, который решает вопросы организации работы, обеспечения научно-методической и предметной базы, обеспечение необходимыми материалами для практической работы (расходные материалы, инструментарий, инвентарь и др.)</p> <p>Работу секций планируется провести в 3 этапа:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приобретение теоретических знаний. На этом этапе предполагается проведение мастер-классов, лекционных занятий, семинаров по истории и теории музейного дела.</li> <li>2. Прикладное музееведение. Предполагает самостоятельную практическую работу участников. <ul style="list-style-type: none"> <li>• для секции «Учет и хранение музейных фондов» — это экспедиция, поиск и сбор предметов музейного значения, составление первичной учетной документации;</li> <li>• для секции «Экспозиционно-выставочная деятельность» — разработка концепции, тематико-структурного плана, тематико-экспозиционного плана, создание выставки, подготовка этикетажа, путеводителя по выставке;</li> <li>• для секции «Экскурсионная деятельность» — разработка и проведение тематической экскурсии;</li> <li>• для секции «Экология» — выезд на территорию Байкальского заповедника, знакомство с флорой и фауной региона на базе музея заповедника, сбор гербариев и коллекций насекомых;</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• для секции «Реконструкция технологий народных ремесел» — работа с народными мастерами (изготовление изделий по традиционным технологиям: резьба по дереву, изготовление изделий из бересты, плетение корзин, вязание рыболовных сетей, вязание из конского волоса, выделка кож, изготовление войлока).</li> </ul> <p>3. Проведение конференции. Предполагает групповой отчет секций о практической работе, конкурс на лучшую презентацию выполненной работы.</p>
<p>Механизмы реализации проекта: участники проекта, партнеры, этапы реализации (не более 1 страницы)</p>	<p>Организаторы проекта — партнеры: Этнографический музей народов Забайкалья, кафедра музейных технологий факультета Музейного дела и охраны памятников Восточно-Сибирской государственной академии культуры и искусств.</p> <p>Этапы реализации проекта:</p> <p>1. Подготовительный этап:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• информирование школьных и районных музеев о предстоящем смотре конкурсе — сентябрь 2006 г.;</li> <li>• подготовка музеев к смотру — конкурсу — октябрь 2006 г. — февраль 2007 г.;</li> <li>• заключение договоров с преподавателями ВСГАКИ и народными мастерами — март-апрель 2007 г.;</li> <li>• выездной смотр — конкурс школьных и районных музеев, отбор участников. Апрель 2007 г.</li> </ul> <p>На этом этапе участники смотра — конкурса проводят презентацию своих музеев в виде экскурсии, демонстрации фондовых коллекций, различных форм работы с посетителями (выставки, кружки и т. д.), экспедиционной работы по сбору экспонатов — май 2007 г.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбор представителей музеев — победителей конкурса в г. Улан-Удэ, награждение, формирование окончательного списка участников «Музейной школы» — май 2007 г.</li> </ul> <p>2) Работа лагеря «Музейная школа» — июнь 2007 г. (30 дней)</p> <p>3) Проведение олимпиады по музейному делу среди участников лагеря:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• прием заявок от участников «Музейной школы» на участие в олимпиаде — сентябрь 2007 г.</li> <li>• разработка заданий на олимпиаду — июль — сентябрь 2007 г.</li> <li>• проведение олимпиады — октябрь 2007 г.</li> </ul>

Критерии оценки эффективности реализации проекта	Оценить эффективность реализации проекта поможет итоговая олимпиада, на которой школьники получат возможность продемонстрировать знания, умения и навыки, полученные в ходе работы «Музейной школы». По итогам олимпиады из числа школьников будут выявлены лучшие специалисты в области фондовой, экспозиционной, экскурсионной работы. Победители олимпиады будут рекомендованы для поступления в Восточно-Сибирскую государственную академию культуры и искусств (факультет Музейного дела и охраны памятников) на льготных условиях.
Откуда вы получили информацию о конкурсе?	Информация по линии Министерства культуры и массовых коммуникаций Республики Бурятия.

**Нагайцева Нина Дмитриевна** 1958 г. рождения работает во ВСГАКИ с 1994 года. После окончания средней школы поступила в 1976 году в Восточно-Сибирский государственный институт культуры на факультет «Культурно-просветительной работы» по специальности «Театральная режиссура». После окончания ВСГИК в 1980 году приглашена работать во Дворец культуры Локомотиво-вагоно-ремонтного завода (ЛВРЗ) г. Улан-Удэ, где и работала до 1994 года.

С 1980 г. — руководитель детского драматического коллектива.

С 1989 г. — зав. отделом по работе с детьми и подростками,

1993–1994 г. — директор ДК ЛВРЗ. Являлась инициатором проведения республиканских, городских, районных культурных и благотворительных акций.

С 1994 г. перешла работать во ВСГАКИ старшим преподавателем на кафедру «Музейного дела и охраны памятников» факультета «Культурного и природного достояния».

1995–2002 гг. — заместитель декана по учебной и воспитательной работе.

В 2002 г. защитила диссертацию при Бурятском государственном университете по теме «Благотворительность в Забайкалье в XIX веке: исторический аспект» (руководитель к. и. н. Гапоненко В. В.) В настоящее время работа над данной темой продолжается. По теме имеется ряд статей.

С 2004 г. доцент кафедры Музейного дела и охраны памятников. За годы работы в ВУЗе читала и читает 9 лекционных курсов. Имеет 14 публикаций и 9 учебно-методических изданий, среди них пособие в двух частях «Музейная педагогика. Музейные праздники. Технологии подготовки и проведения» в соавторстве с Гусейновой Т. Н. с грифом УМО. (2005 г.)

Ежегодно с 2003 года проводит мастер-классы по музейной педагогике, истории материальной культуры и быта, народному

декоративно-прикладному творчеству. «Музейный праздник. Все о пасхальном яйце» (апрель 2003 г.), «Что говорят предметы» (апрель 2004 г.), Проведена творческая лаборатория (апрель 2003 г.) Совместно с кафедрой народного пения института искусств подготовлен дипломный концерт «В некотором царстве... Импровизация на сказку Филатова «Про Федота стрельца». (2005 г.) (режиссер — постановщик). Готовится проект «Гей, ты Русь родная...» (апрель 2006 г.)

Совместно с научными сотрудниками этнографического музея народов Забайкалья ряд музейных праздников и проектов. Подготовила и провела музейные праздники «Стрижка овец» (июнь 2001 г.) Здравствуй Зимушка — Зима! (декабрь 2005 г.) в этнографическом музее народов Забайкалья.

Разработан пакет документов на проведение цикла праздников для этнографического музея народов Забайкалья, по теме «Хлеб всему голова» (2003 г.). Запланировано к проведению на 2005–2006 г.

Принимала участие в организации и проведении Международных фестивалей и конкурсов: Международного фестиваля «Байкальские встречи» (сентябрь 2003 г.), (член режиссерско-постановочной группы), Международного конкурса Тихо-Азиатского региона исполнителей на народных инструментах (2004 г.) (гид-экскурсовод).

Являлась инициатором и организатором проведения Международного дня музея, и первой музейной олимпиады ВСГАКИ. (2004 г., 2005 г., 2006 г.)

Оказывает учебно-методическую помощь музеям города в организации и проведении музейных мероприятий (Музей БНЦ, Музей природы) Читала лекции и проводила практические занятия для участников творческих конференций. («Концепция экспозиционно-выставочной деятельности краеведческих музеев», «Проблемы музейной коммуникации» г. Чита (май 2002 г., 2003 г., 2004 г.)

В рамках оказания методической помощи турфирме «Тур Лайн» совместно с Алексеевой О. В. разработала тур «Забайкальское ожерелье», за который в декабре 2003 г. присуждено звание «Лауреат ежегодной международной премии “Лидеры туриндустрии 2003 г.”».

За период с 2004/2005 учебный год проведено 4 социологических исследования в области посетительского менеджмента (Этнографический музей народов Забайкалья, Музеи города Улан-Удэ).

## ПРОЕКТ № 8

### Общие сведения о проекте:

Номинация конкурса	Название проекта	Ф. И. О. и должность автора (авторов) проекта
Партнерские проекты	Академический музей как методический центр для школьных музеев	Мураинцева Александра Евгеньевна, ведущий специалист Музея БНЦ Запекина Лариса Ивановна, педагог дополнительного образования РЦДЮТик МО РБ, куратор музея школы № 32

### Общие сведения об организации:

Полное наименование организации	Ф. И. О. (полностью) и должность руководителя организации
Музей Бурятского научного центра Сибирского отделения Российской академии наук	Ташак Василий Иванович, заведующий Музеем

### 3. Почтовый адрес организации:

Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, № дома, № квартиры, офиса, комнаты
670047	Республика Бурятия	г. Улан-Удэ	Ул. Сахьяновой, 8

### Прочая контактная информация организации:

Основной № телефона с кодом	Дополнительный № телефона с кодом	№ факса с кодом	Основной e-mail адрес	Дополнительный e-mail адрес
8 (3012) 43-30-80	8 (3012) 433133	8 (3012) 433238	MuzeyBSC@yandex.ru	

Основные проекты организации за 3 года, реализованные на внебюджетные средства (год, название, размер бюджета, источник):

- 2003 г. «Историко-культурная экспертиза территории и мониторинг памятников Тункинского национального парка», \$2800\$, НПЦ ОПИК МК РБ.
- 2003–2004 г. «Палеонтология Забайкалья в геологической истории Земли» (постоянная экспозиция), \$5700, СО РАН.
- 2004 г. «Вселенная кочевника» (выставка в Музее искусства народов Востока), \$5000, ООО «Кода» (Галерея Ханхалаева).
- 2004 г. «Исследования комплекса памятников Санный Мыс», \$700, НПЦ ОПИК МК РБ.
- 2005 г. «Азиатские гунны» (участие в фестивале «Европалия»), \$7000, ФГУК «ГМВЦ «РОСИЗО».

### Контактные лица проекта:

Ф. И. О. (полностью)	Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, дом, комната	№ тел./ факса	E-mail адрес
Мураинцева Александра Евгеньевна	670047	Республика Бурятия	г. Улан-Удэ			
Запекина Лариса Ивановна	670002	Республика Бурятия	г. Улан-Удэ			
Батуриин Сергей Александрович	670047	Республика Бурятия	г. Улан-Удэ			

<p>Краткое содержание проекта (Не более 1/2 страницы)</p>	<p>Проект предполагает выявление, анализ и решение методических проблем музейной сети республики через организацию профессионального общения в заочной, а также очной (семинар) форме. У сотрудников сельских музеев существует насущная необходимость в методической и консультативной помощи специалистов, как музейведов, так и геологов, зоологов, археологов и пр. Одновременно ученые мало знакомы с коллекциями «малых» музеев и не используют этот ресурс в исследованиях. Музей БНЦ готов выступить в качестве посредника и объединяющего начала во взаимодействии научной и образовательной систем республики, в форме методического семинара на базе Музея. Предполагается также участие представителей турбизнеса — важного партнера для музеев Байкальской зоны. Одним из результатов семинара должна стать целевая рекламная рассылка предложений музеев турфирмам региона.</p>
<p>Сроки реализации проекта (дата начала — дата окончания)</p>	<p>01. 05. 2006 — 30.04.2007</p>
<p>Запрашиваемая сумма ( в долл. США)</p>	<p>15 000</p>
<p>Общий бюджет проекта (в т. ч. имеющиеся источники софинансирования) в долл. США</p>	<p><b>Административные и прочие организационные расходы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• услуги связи 1000 — БНЦ СО РАН;</li> <li>• представительские расходы 1000 — спонсорские средства.</li> </ul> <p><b>Индивидуальная финансовая поддержка:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• зарплата основных исполнителей 8000, в т. ч. 3000 — СО РАН, 1000 — МО РБ, 4000 — средства гранта;</li> <li>• начисления на зарплату 2100, в т. ч. 800 — средства гранта;</li> <li>• зарплата консультантов 1500 (средства гранта);</li> <li>• начисления на зарплату 400 (средства гранта).</li> </ul> <p><b>Командировочные расходы 2300 (средства гранта)</b></p> <p><b>Оборудование и сопутствующие расходы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• множительная техника 2000 (средства гранта);</li> <li>• компьютерная техника 3000 (средства гранта);</li> <li>• расходные материалы 1000 (средства гранта).</li> </ul> <p><b>ИТОГО: 22 300</b></p>
<p>Цели и задачи проекта</p>	<p><b>Цель проекта</b> — повышение уровня музейного дела в регионе посредством налаживания профессионального общения.</p> <p><b>Задачи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выявление круга проблем отрасли;</li> <li>• разработка программы семинара;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>подготовка пакета методических рекомендаций (на основе анализа литературы и интернет-ресурсов по музееведению);</li> <li>знакомство музейщиков с современными разработками в области музейного дела, профильных наук;</li> <li>трансляция полученного опыта через различные каналы (СМИ, профессиональная литература, музейная практика).</li> </ul>
Проблемы, которые решает проект	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение профессионального уровня сотрудников малых музеев Бурятии.</li> <li>Развитие сельской культуры Республики.</li> <li>Повышение туристической привлекательности Байкальского региона.</li> <li>Расширение влияния Музея БНЦ СО РАН на культуру республики.</li> <li>Формирование постоянного круга профессионального общения музейщиков Бурятии с целью развития отрасли.</li> </ul>
Целевая аудитория проекта	Сотрудники «малых» музеев Республики (школьных, сельских краеведческих, ведомственных, частных). В первую очередь, сельских школьных музеев — наиболее многочисленной группы.
Содержание деятельности в рамках проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>организация информационного обмена, выявление круга вопросов и проблем отрасли;</li> <li>разработка программы семинара, подготовка пакета документов (методических рекомендаций, литературы, т. п.);</li> <li>проведение методического семинара;</li> <li>анализ полученной в рамках проекта информации;</li> <li>трансляция результатов проекта через СМИ;</li> <li>публикация в специальной литературе, доклады на конференциях.</li> </ul>
Механизмы реализации проекта: участники проекта, партнеры, этапы реализации (Не более 1 страницы)	<p><b>Участники проекта:</b> сотрудники Музея БНЦ СО РАН, Республиканский центр детского и юношеского туризма и краеведения Министерства образования РБ.</p> <p><b>Партнеры:</b> сотрудники школьных, сельских краеведческих, ведомственных, муниципальных, частных музеев Республики; специалисты Бурятского научного центра СО РАН. Финансовая поддержка — ОАО «Кабанский рыб. завод».</p> <p><b>Этапы реализации:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Подготовительный (май–август 2006) — распространение информации, целевая рассылка с прилагающейся анкетой, в которой респонденты смогут сформулировать вопросы и пожелания по поводу программы семинара.</li> <li>Организационный (сентябрь–октябрь 2006) — сотрудники музея формируют программу семинара, определяют тематику собственных занятий,</li> </ol>

	<p>оговаривают участие консультантов по узкоспециальным вопросам.</p> <p>3. Проведение (в дни осенних каникул). Первый день — групповые занятия, второй, — индивидуальная работа участников семинара с узкими специалистами.</p> <p>4. Анализ итогов, подготовка публикации (ноябрь–январь).</p> <p>5. Публикация результатов, представление их на конференциях разного уровня; контрольные опросы (январь–апрель).</p>
Критерии оценки эффективности реализации проекта	<p>Оценка успешности проекта базируется на анализе впечатлений участников проекта, собранных в результате анкетирования (в конце семинара). Дополнительные сведения для оценки эффективности работы будут составлены путем статистического анализа количества и социального состава участников. Влияние проекта на местное сообщество будет оцениваться по материалам СМИ. В дальнейшем контрольные измерения (в форме анкетирования) предполагается провести по истечении года функционирования проекта.</p>
Откуда Вы получили информацию о конкурсе?	Электронная рассылка РИНТИ, <a href="http://museum.ru">museum.ru</a> .

**Резюме руководителя проекта  
«Академический музей как методический центр  
для школьных музеев»**

**Александра Евгеньевна Мурзинцева** — ведущий специалист Музея Бурятского научного центра Сибирского отделения Российской академии наук.

Окончила Восточно-Сибирскую государственную академию культуры и искусств по специальности «музейное дело и охрана памятников» в 2002 г.

В 2003 г. прошла курсы повышения квалификации для работников естественнонаучных музеев в Государственном Дарвиновском музее (Москва).

С 2004 г. аспирант кафедры теории и истории культуры ВСГАКИ по специальности «музееведение, реставрация и консервация историко-культурных объектов». Сфера научных интересов — академические музеи России, их социокультурный потенциал в условиях реформы академической науки. Автор 11 научных публикаций.

Стаж музейной работы 4 года. С 2002 г. куратор палеонтологического сектора Музея БНЦ СО РАН. Автор постоянной экспозиции «Палеонтология Бурятии в геологической истории Земли»,

ряда временных выставок. Имеет опыт полевых геологических и археологических экспедиционных работ.

Постоянный куратор ежегодных студенческих практик на базе музея: фондовой, экспозиционной, управленческой, преддипломной практик студентов-музееведов ВСГАКИ, музейно-краеведческой практики студентов-культурологов ВСГАКИ и будущих педагогов Бурятского государственного университета.

Имеет опыт организационной работы в подготовке ряда конференций, семинаров, презентаций, проводившихся Музеем БНЦ и ВСГАКИ: методического семинара для музейных специалистов (2003 г.); международной конференции «Ефремовские чтения-1» (2004 г.) и других.

## ПРОЕКТ № 9

### Общие сведения о проекте:

Номинация конкурса	Название проекта	Ф.И.О. и должность автора (авторов) проекта
Партнерские музейные проекты	«Неиссякаемый родник» (поэзия народных обрядов)	Корнеева Ольга Павловна, директор ТОКМ

### Общие сведения об организации:

Полное наименование организации	Ф.И.О. (полностью) и должность руководителя организации
Таймырский окружной краеведческий музей	Корнеева Ольга Павловна, директор музея

### Почтовый адрес организации:

Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, номер дома, квартиры, офиса, комнаты
647000	ТАО	г. Дудинка	ул. Щорса, д. 13

### Прочая контактная информация организации:

Основной номер телефона	Дополнительный номер телефона	Номер факса с кодом	Основной электронный адрес	Дополнительный электронный адрес
8 (39111) 2-41-91	8 (39111) 3-18-80	8 (39111) 2-41-91	Dudinka.museum@mail.ru	

### Основные проекты организации за 3 года, реализованные на внебюджетные средства (год, название, размер бюджета, источник):

1. UNICEF (Детский фонд ООН). Росбанк. Грантовый конкурс «Новый день» 2004 г. «Клуб по интересам «Северная мозаика» — \$3000.
2. Благотворительный фонд культурных инициатив (Фонд Михаила Прохорова) «Каталогизация музейных коллекций как средство сохранения культурного наследия» 2005 г. — 174 000 руб.

### Контактные лица по проекту:

Ф. И. О. (полностью)	Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, дом, комната	Номер тел./факса	электронный адрес
Корнеева Ольга Павловна	647000	ТАО	г. Дудинка			
Симанкова Людмила Анатольевна	647000	ТАО	г. Дудинка			
Лапутков Евгений Спиридонович	647000	ТАО	г. Дудинка			

<p>Краткое содержание проекта (не более 1/2 страницы)</p>	<p>Краеведческий музей — это многофункциональный институт социальной информации о культурно-историческом и естественно-научном наследии региона. Это незыблемые функции музея. Но время меняется, меняется эпоха и сегодня в музее пристальное внимание не только к коллекциям, но и к человеку — посетителю музея. Именно для него разрабатываются новые формы музейной деятельности: разработка и внедрение музейных развлекательных программ. Наш проект включает в себя цикл музейных праздников, направленных на знакомство с историей земли Таймырской, с местными традициями, обычаями, обрядами. Праздники проходят с использованием музейных коллекций (одежда, предметы быта и т. д.) Комплекс музейных праздников состоит из: организации «Свадебного обряда», проведения детского Дня рождения, праздника «Хейро» (национального праздника встречи Солнца после полярной ночи) и игрового занятия «В гостях у бабушки Лиды». Это дает возможность участникам мероприятий прикоснуться к истории малой родины и ощутить себя ее частицей.</p> <p>В проведении «Свадебного обряда» задействованы свахи, Мангазейский воевода, который вручает свидетельство о регистрации брака в музее, заверенное старинной сургучной печатью. В программе «Детского Дня рождения» задействованы ведущие в русских народных костюмах, которые в игровой форме проводят мероприятие. Игровое занятие «В гостях у бабушки Лиды» создает представление о быте и традициях горожан 50-х гг. XX века.</p> <p>В празднике «Хейро» задействованы дети дошкольного и младшего школьного возраста, которых встречает ведущий, одетый в национальную одежду народов Севера. Все программы проходят с конкурсами, играми, в которых переплетаются русские народные традиции и традиции коренных народов севера.</p> <p>По окончании каждого праздника участников угощают, они фотографируются в залах музея с персонажами и гостями.</p>
<p>Сроки реализации проекта (дата начала — дата окончания)</p>	<p>Март 2006 г. — март 2007 г.</p>
<p>Запрашиваемая сумма (в долл. США)</p>	<p>\$13 935</p>

<p>Общий бюджет проекта в т. ч. имеющиеся источники финансирования (в долларах) (не более 1/2 страницы)</p>	<p><b>Запрашиваемые средства:</b>  1. Театральные костюмы (4 шт.) — 46 500 руб.  2. Реклама — 10 000 руб.  3. Изготовление буклетов — 15 000 руб.  4. Индивидуальная финансовая поддержка ведущих музейных праздников — 120 000 руб.  <b>Расходные материалы:</b>  1. Ткань бархатная — 3750 руб.  2. Фотокартридж (4 комплекта) — 15 400 руб.  3. Фотобумага — 3000 руб.  4. Угощение для гостей (200 мероприятий) — 100 000 руб.  <b>Оборудование:</b>  1. Фотоаппарат — 50 000 руб.  2. Фотопринтер — 30 000 руб.  <b>Итого: 393 650 руб.</b>  <b>Бюджет ТОКМ:</b>  1. Прокат музейных экспонатов — 200 000 руб.  2. Бумага альбомная — 5000 руб.  3. Канцелярские товары — 3000 руб.  <b>Итого — 208 000 руб.</b>  <b>Всего — 601 650 руб./\$21 297 (курс \$ на 08.02.06 — 28,25 руб.).</b></p>
<p>Цели и задачи проекта</p>	<p>1. Более тесно сотрудничать с дошкольными и школьными образовательными учреждениями.  2. Привлечь посетителей в музей, работать над повышением культурной и духовной самобытности населения.  3. Понять, помочь ощутить и почувствовать красоту и своеобразие старинных обрядов и традиций.</p>
<p>Проблемы, которые решает проект</p>	<p>Привносится разнообразие в памятный день. Расширяется культурная среда в условиях географической изоляции, удаленности от культурных центров и ограниченности культурного пространства.</p>
<p>Целевая аудитория проекта</p>	<p>Посетители музея.</p>
<p>Содержание деятельности в рамках проекта</p>	<p>Участники мероприятий на примере экспонатов, хранящихся в фондах музея, знакомятся с традициями коренных народов Таймыра. Насыщение мероприятий игровыми моментами, шутками, песнями знакомит с русским народным фольклором.</p>
<p>Механизмы реализации проекта: участники, партнеры, этапы реализации (не более 1 страницы)</p>	<p>1. Разработка сценария.  2. Приобретение костюмов для ведущих мероприятий.  3. Использование экспозиции музея.  4. Реклама на ТВ.  5. Информационно-пригласительные буклеты.  6. Сотрудничество с ЗАГСом, детскими садами, школами города.  7. Проведение мероприятия.</p>

Критерии оценки эффективности реализации проекта	Эффективное использование богатейшего историко-культурного материала позволяет не только сохранять духовные ценности, традиции народов, но и развивать их, создавать новые, удивительные по красоте и смыслу разножанровые праздники.
Откуда Вы получили информацию о конкурсе?	Из средств массовой информации.

### Резюме автора проекта

**Корнеева Ольга Павловна** — директор Таймырского окружного краеведческого музея, Заслуженный работник культуры РФ. Имеет высшее образование, в 1977 году окончила Сибирский технологический институт. В Таймырском окружном краеведческом музее работает с 1983 года. На базе Института переподготовки работников искусства, культуры и туризма в г. Москве прошла курсы повышения квалификации по теме: «Фондовая работа в музее: учет, хранение и изучение», «Музейная педагогика». Является автором музейной программы «Мир вокруг нас», для детей дошкольного и младшего школьного возраста.

Под её руководством в 2001 году во Всероссийском музее декоративно-прикладного и народного искусства в г. Москве оформлена выставка «Узоры тундры», в 2003 году в г. Новосибирске на конкурсе выставок «Свежее искусство Сибири» коллектив музея награжден Большой Золотой медалью за современный дизайн и высокохудожественную экспозицию. За успехи в работе коллектив музея, которым она руководит, в 2005 году отмечен Дипломом Губернатора Таймырского автономного округа. Корнеева О. П. награждена знаком Министерства культуры «За достижения в культуре».

## ПРОЕКТ № 10

### Общие сведения о проекте:

Номинация конкурса	Название проекта	Ф. И. О. и должность автора (авторов) проекта
Партнерские музейные проекты	Музей. Библиотека: грани взаимодействия	Бояринова Наталья Анатольевна, старший научный сотрудник литературного музея МУК «Центральная библиотека», г. Дудинка

### Общие сведения об организации:

Полное наименование организации	Ф. И. О. (полностью) и должность руководителя организации
Муниципальное учреждение культуры «Центральная библиотека»	Кубаевская Татьяна Борисовна, директор МУК «Центральная библиотека»

### Почтовый адрес организации:

Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, номер дома, квартиры, офиса, комнаты
647000	Таймырский (Долгано-Ненецкий) автономный округ	г. Дудинка	Ул. Матросова, д. 8А

### Прочая контактная информация организации:

Основной номер телефона	Дополнительный номер телефона	Номер факса с кодом	Основной электронный адрес	Дополнительный электронный адрес
8 (39111) 2-19-04	8 (39111) 2-12-21	8 (39111) 5-84-25	tobibl@norcom.ru	

Основные проекты организации за 3 года, реализованные на внебюджетные средства (год, название, размер бюджета, источник):

2005 г. «Самые современные книги в библиотеке», фонд культурных инициатив М. Прохорова 30 000 руб.

### Контактные лица по проекту:

Ф. И. О. (полностью)	Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, дом, комната	Номер тел./факса	E-mail адрес
Сакиева Алевтина Ашимовна	647000	Красноярский край, Таймыр	г. Дудинка			

<p>Краткое содержание проекта (не более 1/2 страницы)</p>	<p>Создание условий для развития литературного творчества на отдаленной Таймырской территории. Поддержка и развитие музейного сообщества в библиотечной деятельности как социально и общественно значимой. Литературная история Таймыра ассоциируется с такими яркими именами как Любовь Ненянг и Огдо Аксенова. Единственный на Таймыре Литературный музей Центральной библиотеки ведет просветительскую, пропагандистскую, и издательскую деятельность. Литературная хроника Таймыра ежегодно находит свое выражение в альманахе «Полярное сияние», который издается с 1996 года. Взаимодействие работы литературного музея и библиотеки позволит получить новые сведения о состоянии литературного творчества в целом на Таймырской земле. Издание новой краеведческой литературы позволит читателю больше и лучше знать о родном крае. Регулярный сбор, хранение и пропаганда творчества таймырских авторов привело к созданию биобиблиографического справочника «Литераторы Таймыра». В дальнейшем новые литературные издания могут служить основой для стимула продолжателей литературы коренных малочисленных народов Таймыра.</p>
<p>Сроки реализации проекта (дата начала — дата окончания)</p>	<p>1. «Литераторы Таймыра» биобиблиографический справочник — апрель—июнь 2006 г. 2. «Полярное сияние» — октябрь—ноябрь 2006 г.</p>
<p>Запрашиваемая сумма (в долл. США)</p>	<p>9000</p>
<p>Общий бюджет проекта, в т. ч. имеющиеся источники финансирования (в долларах) (не более ½ страницы)</p>	<p>1. Издательская деятельность: • издание «Литераторы Таймыра» — \$3000; • издание «Полярное сияние» — \$2000. 2. Индивидуальная финансовая поддержка: • заработная плата руководителя проекта — \$500; • заработная плата творческого коллектива — \$500. 3. Административные и прочие организационные расходы: • приобретение компьютерного оборудования — \$2000. • командировка в краевой литературный музей (5 дней + авиабилеты) — \$800. 4. Софинансирование — отдел культуры Администрации г. Дудинка.</p>
<p>Цели и задачи проекта</p>	<p>Цели: 1) создание условий для развития литературного творчества на отдаленной Таймырской территории; 2) поддержка деятельности литературного краеведческого движения культуры Таймыра.</p>

	<p><b>Задачи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) пропаганда истории и культуры региона;</li> <li>2) поддержка исследований в области культуры региона;</li> <li>3) сохранение и развитие литературных традиций путем выпуска документальных литературных исследований.</li> </ol>
Проблемы, которые решает проект	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сохранение и развитие литературного наследия Таймырской территории.</li> <li>2. Взаимодействие литературного музея и Таймырской писательской организации в едином культурном пространстве путем подготовки выпуска альманаха «Полярное сияние».</li> <li>3. Знакомство широкой читательской аудитории с культурным достоянием и творческими достижениями в литературе Таймырского региона.</li> </ol>
Целевая аудитория проекта	Интеллигенция, работники культуры и образования, студенты, широкая читательская аудитория.
Содержание деятельности в рамках проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание условий для развития литературного творчества Таймырских авторов. Будут подготовлены новые необходимые литературные издания. Таймырская литература представляет уникальную традиционную культуру всего малочисленного народа.</li> <li>2. Возникновение новой модели музейно-библиотечной деятельности предусматривает создание совместных проектов.</li> <li>3. Издание и распространение краеведческой и литературной продукции для культурных потребностей жителей обособленного округа.</li> <li>4. Новые книги станут ориентиром в россыпи имен таймырских авторов.</li> <li>5. Презентации новых книг, литературное краеведение.</li> </ol>
Механизмы реализации проекта: участники, партнеры, этапы реализации (не более 1 страницы)	<p><b>Участник:</b> Сакиева Алевтина Ашимовна (зав. отделом библиографии Таймырской окружной библиотеки; тел. (8-39111) 2-12-21, e-mail: tobibl@norcom.ru.</p> <p><b>Партнеры:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Таймырская Центральная библиотека.</li> <li>• Таймырская писательская организация (рук. Ягумова Е. Х., г. Норильск).</li> <li>• Таймырский Окружной Краеведческий Музей.</li> </ul> <p><b>Этапы реализации:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Введение библиографических данных в справочник «Литераторы Таймыра» — апрель-май, печать издания в типографии — июнь 2006 г.</li> <li>2. Сбор материала для альманаха «Полярное сияние 2006» — сентябрь-октябрь 2006 г., печать издания в типографии — ноябрь 2006 г.</li> </ol>

Критерии оценки эффективности реализации проекта	Новые издания в общем количестве 500 экземпляров поступят в 32 общедоступные библиотеки округа, 4 музея, 30 школьных библиотек округа.
Откуда Вы получили информацию о конкурсе?	Газета «Заполярный вестник».

## Резюме

**Бояринова Наталья Анатольевна**

**Постоянный адрес:** 647000, Таймырский автономный округ, г. Дудинка, ул. Щорса, д 37/2, кв. 53. тел. (39111) 5-63-59.

**Дата рождения** 21 января 1972 года

**Образование:** высшее, в 1997 году закончила Иркутский Государственный Университет, филологический факультет отделение журналистики.

**Опыт работы:**

1996–2001 г. — научный сотрудник отдела истории Таймырского окружного краеведческого музея;

с 2001 г. — по наст. время старший научный сотрудник Литературного музея Центральной библиотеки г. Дудинка

**Знание языков и другие навыки:**

Русский — родной. Немецкий — читаю со словарем. Имею опыт работы на ПК. В 1999 году обучалась на курсах повышения квалификации музейных работников в Государственном центральном музее современной истории России г. Москва.

## ЗАЯВКА

### на участие в конкурсе на право получения гранта Санкт-Петербурга для общественных объединений в 2006 году

Изучив конкурсную документацию, Санкт-Петербургская общественная организация «Общественно-культурный центр «На Пушкинской»» в лице председателя правления Накоренок Татьяны Юрьевны, действующей на основании Устава ОКЦ «На Пушкинской», предлагает осуществить мероприятия, предусмотренные проектом

**Творческий фестиваль «Пушкин в XXI веке»**

на общую сумму 856 808 руб.,

указывается общая сумма с учетом привлеченных средств

из которых у Заказчика запрашивается 374 000 руб.

До подготовки и оформления официального контракта (государственного контракта) настоящая заявка вместе с Вашим уведомлением о присуждении статуса победителя конкурса будут выполнять роль обязательного контракта (государственного контракта) между нами.

Юридический адрес:

Фактический адрес:

Телефон:

Факс:

Адрес электронной почты:

Ф. И. О. официального контактного лица:

Телефоны официального контактного лица:

*Приложения:*

1. Сведения об участнике конкурса на 12 листах.

2. Конкурсное предложение на 4 листах.

Председатель правления

ОКЦ «На Пушкинской» \_\_\_\_\_

М.П.

## СВЕДЕНИЯ об участнике конкурса

### 1. Наименование общественного объединения

1.1	Полное наименование с указанием организационно-правовой формы	Санкт-Петербургская общественная организация «Общественно-культурный центр «На Пушкинской»
1.2	Сокращенное наименование	ОКЦ «На Пушкинской»
1.3	Фирменное наименование	ОКЦ «На Пушкинской»
1.4	Наименование на иностранном языке (указать, на каком)	St. Petersburg Social Organisation «Cultural Center «At Pushkinskaya» (английский язык)

### 2. Организационно-правовая форма общественного объединения (отметить)

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Общественная организация | <input type="checkbox"/> Общественное учреждение             |
| <input type="checkbox"/> Общественное движение               | <input type="checkbox"/> Орган общественной самодеятельности |
| <input type="checkbox"/> Общественный фонд                   | <input type="checkbox"/> Политическая партия                 |

### 3. Вид общественного объединения (отметить или вписать)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Молодежное общественное объединение                       | <input type="checkbox"/> Национально-культурная автономия           |
| <input type="checkbox"/> Детское общественное объединение                          | <input type="checkbox"/> Профессиональный союз                      |
| <input type="checkbox"/> Общественное объединение инвалидов                        | <input type="checkbox"/> Политическое общественное объединение      |
| <input type="checkbox"/> Общественное объединение ветеранов                        | <input type="checkbox"/> Женская организация                        |
| <input type="checkbox"/> Объединение работодателей                                 | <input type="checkbox"/> Семейная организация                       |
| <input type="checkbox"/> Благотворительная организация                             | <input type="checkbox"/> Творческий союз                            |
| <input type="checkbox"/> Физкультурно-спортивное объединение                       | <input type="checkbox"/> Союз (ассоциация) общественных объединений |
| <input checked="" type="checkbox"/> Другой вид (указать): объединение по интересам |   |

#### 4. Территориальная сфера деятельности общественного объединения (отметить)

- Международное       Общероссийское       Межрегиональное  
 Региональное       Местное       Локальное

#### 5. Фактический адрес (место нахождения)

5.1	Постоянно действующего исполнительного органа <input checked="" type="checkbox"/>	Иного органа <input type="checkbox"/>	Лица, имеющего право действовать от имени общественного объединения без доверенности <input checked="" type="checkbox"/>						
(нужное отметить знаком — V)									
5.2	(наименование органа) <b>Правление</b>								
5.3	Адрес в Российской Федерации								
5.3.1. Почтовый индекс	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>			
5.3.2. Субъект Российской Федерации	<b>Санкт-Петербург</b>								
5.3.3. Район	<b>Центральный район</b>								
5.3.4. Город	<b>Санкт-Петербург</b>								
5.3.5. Населенный пункт									
5.3.6. Улица (проспект, переулок и т. д.)	<b>Улица Пушкинская</b>								
5.3.7. Номер дома (владение) дом <b>9</b>	5.3.8. Корпус (строение)			5.3.9. Квартира (офис)					
5.4	Контактный телефон:								
5.4.1. Код	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>						
5.4.2. Телефон	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>2</b>		
5.5. Факс	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>7</b>		

#### 6. Электронная почта:

#### 7. Адрес в сети Интернет: нет

#### 8. Юридический адрес

8.1. Почтовый индекс	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
8.2. Субъект Российской Федерации	<b>Санкт-Петербург</b>					
8.3. Район						
8.4. Город	<b>Санкт-Петербург</b>					
8.5. Населенный пункт						
8.6. Улица (проспект, переулок и т. д.)	<b>Улица Пушкинская</b>					
8.7. Номер дома (владения) дом <b>9</b>	8.8. Корпус (строение)			8.9. Квартира (офис)		



### 13. Сведения о лице, имеющем право действовать от имени общественного объединения

13.1. Фамилия				13.2. Имя				13.3. Отчество					
13.4. Должность				Председатель Правления									
12.4. ИНН лица (при его наличии)													
13.6. Контактный телефон:													
12.7.1. Код						12.7.2. Телефон						12.8. Факс	

### 14. Сведения об учредителях общественного объединения

14.1. Количество учредителей:  10 физических лиц;  \_\_\_\_\_ юридических лиц

№ п/п	Для физических лиц / для юридических лиц ФИО / Наименование	Адрес	Телефон
	Биткова Антонина Николаевна		
	Вихерская Тамара Петровна		
	Горавская Ольга Алексеевна		
	Иванова Вера Николаевна		
	Кондрыкина Надежда Андреевна		
	Корехов Юрий Евгеньевич		
	Королькова Людмила Васильевна		
	Накоренок Татьяна Юрьевна		
	Смоляк Лариса Семеновна		
	Трофимова Зинаида Константиновна		

### 15. Члены (участники) общественного объединения:

15.1. Возраст: от 7 до 80 лет

15.2. Социальная категория

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> молодежь                 | <input checked="" type="checkbox"/> дети     | <input checked="" type="checkbox"/> женщины        |
| <input checked="" type="checkbox"/> семьи                    | <input type="checkbox"/> этническая общность | <input checked="" type="checkbox"/> наркозависимые |
| <input checked="" type="checkbox"/> общественные объединения | <input type="checkbox"/> _____               | <input checked="" type="checkbox"/> мужчины        |

15.3. Род деятельности

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> учащиеся             | <input checked="" type="checkbox"/> студенты | <input checked="" type="checkbox"/> специалисты  |
| <input checked="" type="checkbox"/> творческие работники | <input type="checkbox"/> ученые              | <input checked="" type="checkbox"/> работодатели |
| <input type="checkbox"/> спортсмены                      | <input type="checkbox"/> преподаватели       | <input type="checkbox"/> _____                   |

15.4. Всего членов: 39 чел., в т. ч.

15.4.1. оплачиваемых 23;

15.4.2. волонтеров 16.

## 16. Сведения об органах управления

16.1. Наименование высшего руководящего органа Конференция;

16.2. Наименование иных руководящих органов Правления.

## 17. Уставные цели общественного объединения

Объединение усилий граждан и юридических лиц для организации общественно-культурной деятельности жителей микрорайона и оказание целенаправленной социальной помощи малоимущим гражданам за счет средств, полученных Центром в качестве благотворительных взносов и из других не запрещенных законом источников

## 18. Вид (профиль) деятельности общественного объединения

- |   |   |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Объединение по интересам (любительское) | <input checked="" type="checkbox"/> Творческая деятельность в сфере искусства |
| <input type="checkbox"/> Научно-образовательная деятельность                | <input type="checkbox"/> Развитие физкультуры и спорта                        |
| <input type="checkbox"/> Экологическая и природоохранная деятельность       | <input type="checkbox"/> Правозащитная деятельность                           |
| <input checked="" type="checkbox"/> Социальная помощь и поддержка           | <input checked="" type="checkbox"/> Благотворительная деятельность            |
| <input type="checkbox"/> Общественно-политическая деятельность              | <input type="checkbox"/> _____  |

## 19. Целевая группа (клиенты, получатели услуг) общественного объединения

19.1. Количество клиентов (в год) 4570 чел.

19.2. Социальная категория (отметить или вписать)

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> молодежь                 | <input checked="" type="checkbox"/> дети     | <input checked="" type="checkbox"/> женщины        |
| <input checked="" type="checkbox"/> семьи                    | <input type="checkbox"/> этническая общность | <input checked="" type="checkbox"/> наркозависимые |
| <input checked="" type="checkbox"/> общественные объединения | <input type="checkbox"/> _____               | <input type="checkbox"/> _____                     |

## 19.3. Род деятельности (отметить или вписать)

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> учащиеся             | <input checked="" type="checkbox"/> студенты | <input checked="" type="checkbox"/> специалисты  |
| <input checked="" type="checkbox"/> творческие работники | <input type="checkbox"/> ученые              | <input checked="" type="checkbox"/> работодатели |
| <input type="checkbox"/> спортсмены                      | <input type="checkbox"/> преподаватели       | <input type="checkbox"/> _____                   |
|  | <input type="checkbox"/> _____               | <input type="checkbox"/> _____                   |

## 20. Виды услуг, оказываемых общественным объединением (отметить или вписать)

- консультирование       обучение, просвещение       юридическая помощь  
 развитие и воспитание       содействие в трудоустройстве       психологическая помощь  
 медико-социальная помощь       организация общения и досуга       культура  
 социально-бытовая помощь       информационные услуги       \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 21. Сведения об отделениях, филиалах и представительствах (отметить)

- 21.1. Статус объединения:       головное,       отделение,       филиал,       представительство  
 21.2. Количество подразделений: нет отделений,      нет филиалов,      нет представительств

## 22. Сведения об источниках финансирования (отметить или вписать, указав цифрами приоритеты)

- членские взносы       пожертвования физ. лиц       доходы от соб. деятельности  
 бюджет Санкт-Петербурга       пожертвования юр. лиц       гранты зарубежных фондов  
 муниципальный бюджет       спонсорская помощь       \_\_\_\_\_

## 23. Материально-технические ресурсы (отметить)

	собственность объед.	Аренда	в пользовании	оценочная стоимость
<input type="checkbox"/> здания, сооружения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ руб
<input checked="" type="checkbox"/> помещения	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ руб
<input type="checkbox"/> транспортные средства	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ руб
<input type="checkbox"/> машины, механизмы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ руб
<input checked="" type="checkbox"/> оборудование и инвентарь	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100 450 руб
<input checked="" type="checkbox"/> оргтехника	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	55 500 руб

## 24. Сведения об опыте работы (вписать)

24.1. Дата фактического основания общественного объединения **06 октября 1995 г.**

24.2. Сведения о наиболее крупных реализованных программах и проектах:

Сроки проведения	Содержание программы/проекта	Виды работ, услуг	Объем	Кол-во участников, чел.
2006 по н/в	Проект «Волшебная игла» Краткое описание	Обучение классической петербургской ручной вышивки	Сумма: 160 тыс. руб. Донор: Фонд «Возрождение»	Исполнители — кол-во Благополучатели — более 30
2005 по н/в	«Формула жизни» — Реабилитационный центр для нарко- и алкоголезависимых людей Краткое описание	1) Проведение семинаров, бесед по проблемам нарко- и алкогольной зависимости. 2) Занятия арттерапией, музыкотерапией. 3) Консультации врачей психотерапевтов-наркологов, психологов	Сумма: 50 тыс. руб. Донор: Комитет по молодежной политике	Исполнители Благополучатели — более 60
2004 по н/в	«Театр на Пушкинской» Краткое описание	1) Организация театральных представлений. 2) Проведение концертов	Сумма Донор	Исполнители Благополучатели — более 10000

## 25. Сведения о рабочих контактах и/или сотрудничестве с другими организациями (отметить)

- общественные объединения     
  органы законодательной власти     
  коммерческие организации  
 органы исполнительной власти     
  органы местного самоуправления     
  \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

25.1. Организации, с которыми сложились партнерские отношения

№ п/п	Наименование	Контактное лицо	Телефон
1	Законодательное Собрание Санкт-Петербурга		
2	Администрация Центрального района		
3	Муниципальный Совет «Владимирский округ»		
4	Общество инвалидов Центрального района		
5	Совет ветеранов МР-18		
6	Общество жителей блокадного Ленинграда		
7	Общество малолетних узников фашистских концлагерей		



## ОПЫТ РАБОТЫ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 2 ГОДА

(в свободной форме)

Деятельность центра ведется по следующим направлениям:

### 1. Социальная поддержка населения

Для малообеспеченных слоев населения ведется юридическое консультирование, работает студия парикмахерского дела, организовывалась встреча с представителями Пенсионного фонда. Кроме того, успешно работает лекторий «Новые эффективные методы самолечения», в рамках которого население знакомится с новыми аппаратами для домашнего применения, гимнастикой цигун, лечебной музыкой и пр.

### 2. Культурно-массовая и просветительская деятельность

Большим интересом населения пользуется программа «Театр на Пушкинской», в которой принимают участие Театр драматических импровизаций (руководитель — П. П. Подервянский), театр «Визави» (руководитель Н. А. Феоктистов), любительский театр «Мадхура», Театр-лаборатория В. Максимова, театр инвалидов «Антреприза им. Екатерины Орловой». В течение года все участники проекта дают около 300 спектаклей, в том числе детских — более 50. Билеты распространяются либо благотворительно, либо по социально доступным ценам.

Большой популярностью у молодежи пользуются встречи в музыкальных клубах «ДоброхотЪ» и «Гитара и песня по кругу», объединяющих любителей бардовской песни.

Молодежные программы получили свое развитие в работе дискуссионного клуба «Veritas», работа которого проводится совместно с общественной организацией «Оазис».

### 3. Поддержка общественных организаций района

Центр оказывает постоянную поддержку общественным организациям района: Совет ветеранов, Общество инвалидов, Жители блокадного Ленинграда, Общество малолетних узников фашистских концлагерей в социальных и культурных программах.

#### Основные проекты за 2005–2006 гг.

**2005 г.** — была разработана программа «Формула жизни», которая получила грант Комитета по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями Правительства Санкт-Петербурга (реквизиты договоров, копии договоров).

В рамках данной программы работал реабилитационный центр для людей, попавших в зависимость от наркотиков и алкоголя. Проводились семинары, беседы, занятия арттерапией, музыкотерапией, консультации врачей психотерапевтов-наркологов, психологов. Кроме того, предоставлялись медицинские услуги: массаж, консультации кардиолога, ортопеда.

**2006 г.** — реализован проект «Волшебная игла» при поддержке Комитета по молодежной политике и взаимодействию

с общественными организациями (реквизиты договоров, копии договоров). 30 девушек и молодых мам из малообеспеченных семей бесплатно прошли обучение в школе классической петербургской ручной вышивки.

\* В данном разделе может быть указано:

а) реквизиты договоров с Комитетом по молодежной политике о реализации мероприятий по данному направлению деятельности за последние 2 года;

б) копии договоров с иными организациями о проведении работ в данной сфере деятельности за последние 2 года.

Председатель правления \_\_\_\_\_  
должность подпись Ф. И. О.

М.П.

**3. Кадровые ресурсы (квалификация и опыт работников, предлагаемых на ключевые административные и производственные должности с целью реализации данного проекта)**

№ п/п	Функциональные направления деятельности при реализации проекта	Должность	ФИО	Возраст, образование, квалификация	Опыт работы на аналогичной должности
1	Общее управление проектом, составление финального отчета	Руководитель			
2	Координация проводимых мероприятий, организация конкурсов	Координатор			
3	Финансовое управление, ведение финансовой отчетности	Бухгалтер			
4	Организация информационной поддержки проекта	Менеджер по связям с общественностью			

Председатель правления \_\_\_\_\_  
должность подпись Ф. И. О.

М.П.

**4. Материально-технические ресурсы, используемые при реализации данного проекта**

№ п/п	Наименование	Форма управления (распоряжения)	Количество	Дата ввода в эксплуатацию
1	Помещения, здания и сооружения			
	Помещения	аренда	250 кв. м	1991
2	Транспортные средства			
	Не имеется			
3	Машины и механизмы			
	Не имеется			
4	Оборудование и инвентарь			
	Оргтехника	Собственность		55500
	Оборудование и инвентарь	Собственность		100450

Председатель правления \_\_\_\_\_  
должность подпись Ф. И. О.

М.П.

**5. Субподрядчики, предлагаемые для реализации данного проекта**

№ п/п	Разделы работ	Стоимость субподряда	Субподрядчик (наименование, адрес)	Опыт выполнения аналогичных работ

Председатель правления \_\_\_\_\_  
должность подпись Ф. И. О.

М.П.

**6. Сведения об участии в судебных разбирательствах**

Год	Арбитраж	Наименование оппонента	Предмет тяжбы	Оспариваемая сумма	Решение арбитража
Не участвовали					

Председатель правления \_\_\_\_\_  
должность подпись Ф. И. О.

М.П.

7. Перечень приложений к сведениям об участнике конкурса  
Нотариально заверенная копия свидетельства о государственной регистрации.

Нотариально заверенная копия Устава общественного объединения.

Рекомендации заинтересованных организаций на 3 листах.

Оригинал справки об отсутствии задолженности из налоговой инспекции (со сроком выдачи справки не ранее даты объявления открытого конкурса).

Дополнительно прилагается

(любая дополнительная информация по усмотрению участника конкурса)

1.

2.

3.

4. Дипломы и благодарственные письма Общественной организации «Центр на Пушкинской, 9» \_\_\_\_\_

5. Договоры с комитетами \_\_\_\_\_

Председатель правления \_\_\_\_\_

должность

подпись

Ф. И. О.

М.П.

Форма № 3

## КОНКУРСНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Санкт-Петербургская общественная организация  
«Общественно-культурный центр “На Пушкинской”»  
предлагает реализовать проект по направлениям

Культура и Искусство

на общую сумму 856 808,00 (Восемьсот пятьдесят шесть тысяч  
восемьсот восемь) рублей, из которых у Заказчика запрашивается  
374 000,00 (Триста семьдесят четыре тысячи) рублей.

### 1. Оценка проблем, вызывающих необходимость реализации данного проекта

Проблема сохранения культурного наследия А. С. Пушкина в наши дни делает необходимым проведение среди разных слоев населения и людей разных возрастов культурно-просветительских мероприятий для привлечения внимания и развития интереса к творчеству великого поэта. Данная тема может стать связующим звеном в современном обществе, где остро стоят проблемы разобщенности поколений, недостаток уважения, взаимопонимания и толерантности между людьми. Тема, посвященная

наследию А. С. Пушкина, может вовлечь в творческий процесс как молодежь, так и взрослое население. Совместное творчество позволит не только расширить знания и интеллектуально обогатить личность, но и установить контакт между разными возрастными группами. Объединение людей творческим процессом, независимо от их статуса и возраста, придаст им чувство полноты жизни и социальной защищенности.

## **2. Содержание проекта (программы)**

### **2.1. Наименование проекта**

Фестиваль «Пушкин в XXI веке».

### **2.2. Цели проекта**

Объединение разновозрастных социальных групп темой «Пушкин в XXI веке» и развитие их творческих способностей. Цель проекта достигается привлечением в преддверии празднования дня рождения А. С. Пушкина внимания и развития интереса как у молодежи, так и у лиц среднего и пожилого возраста к творческому наследию великого поэта и его актуальности для современности.

### **2.3. Задачи проекта**

2.3.1. Проведение творческих конкурсов поэтического, музыкального, театрального и изобразительного искусства.

2.3.2. Организация творческих встреч и круглых столов, посвященных творчеству А. С. Пушкина.

2.3.3. Организация выставки выставки молодежных творческих работ на тему «Пушкин в XXI веке».

### **2.4. Основное содержание проекта**

В рамках фестиваля «Пушкин в XXI веке» будет организована серия творческих конкурсов по нескольким номинациям: Поэзия, Музыка, Театр и Изобразительное искусство. К участию в конкурсах будут приглашены разновозрастные творческие коллективы города, школы Санкт-Петербурга, образовательные учреждения, общественные городские организации. Открытие фестиваля будет приурочено к 6 июня, дню рождения А. С. Пушкина. Закрытие фестиваля и награждение победителей состоится в сентябре 2007 г. Продолжительность проекта 6 месяцев.

### **2.5. Механизмы реализации:**

*Март — 1-я пол. апреля — Информационная поддержка проекта.*

Подготовка и издание информационного буклета, плакатов, рассылка информации о фестивале через Интернет, партнеров, школы, дома детского творчества, общественные организации инвалидов, блокадников и др., объявление творческих конкурсов. Проведение пресс-конференции. Организация публикаций в прессе.

Создается Экспертный совет фестиваля, в который войдут представители городской администрации, сотрудники Музея-квартиры А. С. Пушкина, творческая интеллигенция.

*2-я пол. апреля — май — Подготовка к проведению Фестиваля.*

Оформление центра в стиле пушкинской эпохи, приобретение инвентаря и декораций. Заседания Экспертного совета. Экспертный отбор поступающих заявок на конкурсы.

*6 июня — Открытие фестиваля «Пушкин в XXI веке».*

Церемония открытия состоится у памятника А. С. Пушкину на Пушкинской улице. На нее будут приглашены представители городской администрации, СМИ, участники конкурса и широкая общественность. В ходе церемонии открытия фестиваля будут объявлены отобранные Экспертным советом творческие проекты для дальнейшего участия в рамках фестиваля.

В этот день состоится открытие в здании ОКЦ выставки художественных работ участников конкурса в номинации «Пушкин и изобразительное искусство».

*7–16 июня — Конкурсный показ работ в других номинациях,*

*7–9 июня — Выступления участников конкурса в номинации «Пушкин и поэзия»,*

*10–12 июня — Выступления участников конкурса в номинации «Пушкин и музыка» (планируется исполнение бардовских песен),*

*13–16 июня — Выступления участников конкурса в номинации «Пушкин и театр»,*

*17 июня — Закрытие фестиваля «Пушкин в XXI веке».*

Церемония закрытия Фестиваля состоится у памятника А. С. Пушкина на Пушкинской ул. На нее будут приглашены представители городской администрации, СМИ, участники конкурса и широкая общественность. В ходе нее будут объявлены победители конкурсов, вручены дипломы и призы.

Создание художественно-театральной арт-студии «Я и Пушкин» при ОКЦ. Приглашение участников фестиваля продолжить реализацию своих творческих проектов в арт-студии.

*24 июня — Участие победителей конкурса в праздновании Дня города. Передача лучших художественных работ в Музей-квартиру им. А. С. Пушкина.*

### **3. Планируемые результаты**

Вовлечение к участию в фестивале около 2000 человек, из которых примерно 50% составит молодежь Санкт-Петербурга, 50% — взрослое население и пенсионеры.

Привлечение на фестивальные мероприятия 3000 зрителей.

Выставка молодежных художественных работ в рамках работы фестиваля.

Открытие художественно-театральной арт-студии «Я и Пушкин» при ОКЦ «На Пушкинской».

Привлечение к участию в фестивале разновозрастных социальных групп, объединенных одной темой «Пушкин в XXI веке», позволит установить контакт и взаимодействие представителей разных поколений и социальных слоев Санкт-Петербурга. Совместное их участие в конкурсах, общие творческие интересы позволят установить коммуникации между различными группами населения.

### 3.1. Ожидаемые последствия реализации проекта

Приобщение к творчеству А. С. Пушкина подростков, молодежи. Ежегодное проведение Пушкинского фестиваля в июне, использование приобретенных костюмов и декораций для последующих Пушкинских фестивалей. Привлечение в следующем году участников не только из Санкт-Петербурга, но и российских регионов. В 2009 г., в юбилейном году со дня рождения А. С. Пушкина, планируется вывести фестиваль на международный уровень, пригласив участников из разных стран.

Продолжение реализации творческих идей. Работа художественно-театральной арт-студии «Я и Пушкин» при ОКЦ «На Пушкинской».

Председатель правления \_\_\_\_\_

должность

подпись

Ф. И. О.

М.П.

### Приложение 1 к Конкурсному предложению

#### Предполагаемые источники финансирования

№ п/п	Источник финансирования	Объем финансирования	% от общей суммы
1	Средства, выделяемые Комитетом по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями	374 000,00	43,5
2	Другие средства бюджета Санкт-Петербурга	0	0
3	Другие источники (собственные средства)	482 808,00	56,5
ВСЕГО		856 808,00	100

Председатель Правления \_\_\_\_\_

М.П.

**СМЕТА РАСХОДОВ  
на выполнение работ**

№ п/п	Наименование статьи затрат	Сумма, запрашиваемая в руб.	Привлеченные средства в руб.
1	Зарплата административного аппарата исполнителей проекта (инженеры технические работники) и начисления на зарплату	182 000,00	272 808,00
2	Аренда помещений, коммунальные и эксплуатационные расходы, в т. ч. НДС	20 000,00	210 000,00
3	Изготовление рекламы, буклета, афиши, в т. ч. НДС	43 000,00	
4	Декорации (костюм, оформление площадки зала), в т. ч. НДС	110 000,00	
5	Канцелярские товары, в т. ч. НДС	5000,00	
6	Награждение участникам проекта (дипломы и призы)	14 000,00	
<b>Итого:</b>		<b>374 000,00</b>	<b>482 808,00</b>

Председатель Правления \_\_\_\_\_

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТЕАТРА БАЛЕТА ИМ. Л. ЯКОБСОНА С ДРУГИМИ БАЛЕТНЫМИ ТРУППАМИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Области бенчмаркинга	Мариинский театр	Михайловский театр	Театр балета им. Л. Якобсона	Театр балета Бориса Эйфмана	Театр Тачкина	Театр Брускина
Наличие собственной сценической площадки. (Стационар)	есть	есть	нет (аренда)	нет (аренда)	нет (аренда)	нет (аренда)
Наличие собственной репетиционной базы	есть	есть	есть	есть	нет (аренда)	нет (аренда)
Материально техническая база (наличие рабочих цехов (гримеры, пошивочный, бутафория, монтажерский итд) классы, оборудование мультимедийное оборудование, видеопроекторы и пр.)	Высокий уровень мат-техн. Базы. Оснащен современной техникой и оборудованием	Высокий уровень мат-техн. базы. Оснащен современной техникой и оборудованием	Средний уровень мат-техн. базы. Отсутствует современное оборудование и мультимедийная техника в классах	Высокий уровень мат-техн. базы. Есть высокотехнологичное мультимедийное оборудование. Высокотехническое Оборудование в классах	Низкий уровень материально-технической базы. Цеха на аутсорсинге	Низкий уровень материально-технической базы. Цеха на аутсорсинге
Финансирование	Федеральное	Городской бюджет	Городской бюджет	Городской бюджет и Федеральный грант	Частное	Частное

Области бенчмаркинга	Маринский театр	Михайловский театр	Театр балета им. Л. Якобсона	Театр балета Бориса Эйфмана	Театр Тачкина	Театр Брускина
Наличие благотворительного фонда	есть	Есть	Нет	есть	нет	Нет
Дополнительное финансирование	Спонсорская помощь	Спонсорская помощь	Нет	Спонсорская помощь	Городские субсидии	Нет
Количество артистов в труппе (активные единицы)	150 чел.	80 чел.	53 чел.	50 чел.	30 чел.	20 чел + приглашенные артисты Солисты всегда приглашенные (аутсорсинг)
Качество профессиональной подготовки артистов труппы в целом	Хорошее	Хорошее	Среднее	Высокое	Низкое	неудовлетворительное
Репетиторская работа. Профессиональный уровень	Высокий уровень (народный артисты, заслуженные артисты) + приглашенные репетиторы для солистов	Высокий уровень (народные артисты, заслуженные артисты)	Хороший уровень (заслуженные артисты). Высокий уровень по репертуару Л. Якобсона	Средний уровень. Не хватает репетиторов	Высокий уровень (народные артисты), приглашенные репетиторы.	Низкий уровень (без звания)
Мотивация персонала	Есть система мотивации	Есть система мотивации	Нет системы мотивации	Есть система мотивации.	Нет системы мотивации	Нет системы мотивации

Области бенчмаркинга	Мариинский театр	Михайловский театр	Театр балета им. Л. Якобсона	Театр балета Бориса Эйфмана	Театр Тачкина	Театр Брускина
Повышение квалификации артистов. Участие в конкурсах.	Недостаточно	Недостаточно	Финансовая и репетиторская поддержка. Стимулирование в участии в конкурсах.	Недостаточно	отсутствует	отсутствует
Условия труда (раздевалки, комнаты отдыха, банный комплекс, питание, спец одежда и т. д.)	Высокий уровень	Высокий уровень	Средний уровень	Высокий уровень.	Низкий уровень	Низкий уровень
Оплата труда артистов	Высокая от 30 000 до 150 000 и выше	Средняя от 20 000 до 100 000 и выше	От 10 000 до 40 000	От 40 000 до 150 000 и выше	От 5 000 до 15 000	От 5 000 до 10 000 (кроме приглашенных артистов)
Приток кадров (стаж работы артиста 20 лет. Из них эффективный период 10–15 лет	Постоянный приток	Постоянный приток	Ограниченный приток	Постоянный приток	Сезонный приток артистов.	Сезонный приток артистов
Репертуар театра	Классический. Современный. Модерн Балеты Баланчина, Балеты Якобсона: Шурале, Спартак (сбор РАО)	Классический	Классический Современный Модерн Все хореографические произведения Л. Якобсона (отсутствие сбора РАО)	Современный -авторский	Классический	Классический

Области бенчмаркинга	Мариинский театр	Михайловский театр	Театр балета им. Л. Яacobсона	Театр балета Бориса Эйфмана	Театр Тачкина	Театр Брускина
Детский репертуар. Количество спектаклей	Щелкунчик, Золушка, Спящая красавица, Шурале	Щелкунчик, Золушка, Чипполино, Спящая красавица	Чипполино Алиса в стране чудес Щелкунчик	нет	Спящая красавица	Нет
Ценовая политика театров	Детский репертуар от 400 до 1300р Основной репертуар от 800 до 6000 рублей	Детский репертуар от 240 до 2020р Основной репертуар от 500 до 3500	Детский от 300 до 850 рублей Основной репертуар от 200 до 2500	Основной от 1500 до 3500	Основной репертуар от 200 до 700	Основной репертуар от 500 до 2000
Проведение фандрейзинговых кампаний	Есть	Есть	Нет	Есть	Нет	Нет
Рекламный бюджет	Есть	Есть	Почти нет	Есть	Незначительный	Почти нет
Система продаж (билетный стол, продюсер, кассы, интернет-продажи, агенты, корпоративные заявки)	Система продаж	Система продаж	Продюсер, кассы	Продюсер, кассы,	Система продаж	Продюсер, интернет продажи

## ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА МИХАЙЛОВСКОГО И МАРИИНСКОГО ТЕАТРОВ

Тариф 1 — детский спектакль, тариф 2 — авторский спектакль, тариф 3 — спектакль современной хореография, тариф 4 — Классический репертуар

Михайловский театр					Мариинский театр				
Места	Тариф 1	Тариф 2	Тариф 3	Тариф 4	Места	Тариф 1	Тариф 2	Тариф 3	Тариф 4
Бельэтаж ложи (4 места)	2020	4040	5050	10100	Бельэтаж ложи	1300	3200	3600	6000
Бельэтаж кресла	700	1500	2000	3500	Бельэтаж кресла	1000	2560	4300	5000
Партер первые кресла	500	1050	1800	2500	Бенуар	1000	2560	2900	5000
Партер кресла средние; Бенуар 1 ряд	400	900	1500	2100	Партер первые кресла	1300	3200		3400
Партер кресла последние; Бенуар 2-3 ряд; 1 ряд 1 Ярус	340	800	1200	2000	Партер кресла средние; Бенуар 1 ряд	1600	3800	4300	6000
1-й ярус 2-3 ряд	280	600	900	1500	Партер кресла последние; Бенуар 2-3 ряд; 1 ряд 1 ярус	900	2560	3600	4000
2-й ярус	210	450	500	1000	1-й ярус 2-3 ряд	600	1600	2000	2900
3-й ярус	100	280	380	500	2-й ярус	400	960	1500	2000

## ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА В ТЕАТРАХ ЭЙФМАНА, ЯКОБСОНА, ТАЧКИНА

Театр Б. Эйфмана		Театр Л. Якобсона					Театр Тачкина	
Места	Тариф 3	Места	Тариф 1	тариф 2	Тариф 3	тариф 4	Места	Тариф 4
Бельэтаж ложи (4 места)	2500	Бельэтаж ложи (4 места)	800	2000	700	2500	Бельэтаж ложи (4 места)	700
Места за креслами	3000	Места за креслами	750	1500	500	1500	Места за креслами	600
Партер первые кресла	3500	Партер первые кресла	600	1500	300	2000	Партер первые кресла	400
Партер	4000	Партер	650	2000	700	2000	Партер	700
Партер боковые	3500	Партер боковые	450	1000	500	1500	Партер боковые	400
1-й ярус 2-3 ряд	2500	1-й ярус 2-3 ряд	300	700	300	1700	1-й ярус 2-3 ряд	250
2-й ярус	2000	2-й ярус	250	500	200	1500	2-й ярус	250
3-й ярус	1500	3-й ярус	200	400	100	1000	3-й ярус	200

## РАСЧЕТ МАРЖИНАЛЬНОГО ДОХОДА ОТ ПРОКАТА СПЕКТАКЛЕЙ НА СЦЕНИЧЕСКОЙ ПЛОЩАДКЕ

### Эрмитажный театр

<b>Валовый сбор по средней цене</b>		<b>250 000</b>
<b>Переменные затраты</b>	Аренда площадки	45 000
	Транспортные расходы	4 000
	Зарботная плата привлеченному персоналу	0
	агентский процент (15% от суммы проданных билетов)	37 500
	Реклама 25% от планируемой валовой выручки	62 500
	<b>Итого затрат</b>	<b>149 000</b>
	<b>Маржинальный доход</b>	<b>101 000</b>
<b>Постоянные затраты</b>	Зарплата сотрудников отдела	41 680
	<b>Операционная прибыль</b>	<b>59 320</b>

### Александринский театр

<b>Валовый сбор по средней цене</b>		<b>873 400</b>
<b>Переменные затраты</b>	Аренда площадки	400 000
	Транспортные расходы	6 000
	заработная плата дополнительному персоналу	15 000
	агентский процент (15% от суммы проданных билетов)	131 010
	Реклама 25%	218 350
	<b>Итого затрат</b>	<b>770 360</b>
	<b>Маржинальный доход</b>	<b>103 040</b>
<b>Постоянные</b>	Зарплата сотрудников отдела	41 680
	<b>Операционная прибыль</b>	<b>61 360</b>

**БДТ им. Товстоногова**

<b>Валовый сбор по средней цене</b>		<b>527 000</b>
<b>Переменные затраты</b>	Аренда площадки	150 000
	Транспортные расходы	6 000
	заработная плата дополнительно персоналу	10 000
	агентский процент (15% от суммы проданных билетов)	79 050
	Реклама 25%	131 750
	<b>Итого затрат</b>	<b>376 800</b>
	<b>Маржинальный доход</b>	<b>150 200</b>
<b>Постоянные</b>	Зарплата сотрудников отдела	41 680
	<b>Операционная прибыль</b>	<b>108 520</b>

**Консерватория**

<b>Валовый сбор по средней цене</b>		<b>600 000</b>
<b>Переменные затраты</b>	Аренда площадки	150 000
	Транспортные расходы	4 000
	заработная плата дополнительно персоналу	10 000
	агентский процент (15% от суммы проданных билетов)	90 000
	Реклама 25%	150 000
	<b>Итого затрат</b>	<b>404 000</b>
	<b>Маржинальный доход</b>	<b>196 000</b>
<b>Постоянные</b>	Зарплата сотрудников отдела	41 680
	<b>Операционная прибыль</b>	<b>154 320</b>

**Мюзик-холл**

		<b>Взрослый спектакль</b>	<b>Детский спектакль</b>
<b>Валовый сбор по средней цене</b>		<b>780 000</b>	<b>420 100</b>
<b>Переменные затраты</b>	Аренда площадки	150 000	150 000
	Транспортные расходы	6 000	6 000
	заработная плата дополнительно персоналу	10 000	10 000
	агентский процент (15% от суммы проданных билетов)	117 000	63 000
	Реклама 25%	195 000	105 000
	<b>Итого затрат</b>	<b>478 000</b>	<b>334 000</b>

	Маржинальный доход	302 000	86 000
Постоянные	Зарплата сотрудников отдела	41 680	41 680
	Операционная прибыль	260 320	44 320

### БКЗ Октябрьский

		взрослый спектакль	детский спектакль
<b>Валовый сбор по средней цене</b>		<b>1 922 000</b>	<b>1 600 000</b>
Переменные затраты	Аренда площадки	250 000	250 000
	Транспортные расходы	6 000	6 000
	заработная плата дополнительному персоналу	15 000	15 000
	агентский процент (15% от суммы проданных билетов)	288 300	240 000
	Реклама 25%	480 500	400 000
	Итого затрат	1 039 800	911 000
	Маржинальный доход	882 200	689 000
Постоянные	Зарплата сотрудников отдела	41 680	41 680
	Операционная прибыль	840 520	647 320

ПРИЛОЖЕНИЕ  
к Положению о формировании  
государственного задания в отношении  
федеральных бюджетных и казенных учреждений  
и финансовом обеспечении выполнения  
государственного задания

УТВЕРЖДАЮ

(подпись, Ф. И. О. руководителя главного распорядителя средств федерального бюджета, в ведении которого находятся федеральные казенные учреждения / федерального органа исполнительной власти (государственного органа), осуществляющего функции и полномочия учредителя федеральных бюджетных учреждений или автономных учреждений, созданных на базе имущества, находящегося в федеральной собственности)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ Г.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ЗАДАНИЕ

(наименование федерального государственного учреждения)

на \_\_\_\_ год и плановый период \_\_\_\_ и \_\_\_\_ годов\*

ЧАСТЬ 1

(формируется при установлении государственного задания одновременно на выполнение государственной услуги (услуг) и работы (работ) и содержит требования к оказанию государственной услуги (услуг))

РАЗДЕЛ 1

(при наличии 2 и более разделов)

1. Наименование государственной услуги \_\_\_\_\_

2. Потребители государственной услуги \_\_\_\_\_

3. Показатели, характеризующие объем и (или) качество государственной услуги

3.1. Показатели, характеризующие качество государственной услуги\*\*

Наименование показателя	Единица измерения	Формула расчета	Значения показателей качества государственной услуги				Источник информации о значении показателя (исходные данные для ее расчета)
			отчетный финансовый год	текущий финансовый год	очередной финансовый год***	1-й год планового периода	
1.							
2.							

### 3.2. Объем государственной услуги (в натуральных показателях)

Наименование показателя	Единица измерения	Значения показателей качества государственной услуги				Источник информации о значении показателя
		отчетный финансовый год	текущий финансовый год	очередной финансовый год***	1-й год планового периода	
1.						
2.						

## 4. Порядок оказания государственной услуги

### 4.1. Нормативные правовые акты, регулирующие порядок оказания государственной услуги

---



---



---

### 4.2. Порядок информирования потенциальных потребителей государственной услуги

Способ информирования	Состав размещаемой информации	Частота обновления информации
1.		
2.		

### 5. Основания для досрочного прекращения исполнения государственного задания

---



---



---

6. Предельные цены (тарифы) на оплату государственной услуги в случаях, если федеральным законом предусмотрено их оказание на платной основе

6.1. Нормативный правовой акт, устанавливающий цены (тарифы) либо порядок их установления

6.2. Орган, устанавливающий цены (тарифы)

6.3. Значения предельных цен (тарифов)

Наименование услуги	Цена (тариф), единица измерения
1.	
2.	

7. Порядок контроля за исполнением государственного задания

Формы контроля	Периодичность	Федеральные органы исполнительной власти, осуществляющие контроль за оказанием услуги
1.		
2.		

8. Требования к отчетности об исполнении государственного задания

8.1. Форма отчета об исполнении государственного задания

Наименование показателя	Единица измерения	Значение, утвержденное в государственном задании на отчетный период	Фактическое значение за отчетный период	Характеристика причин отклонения от запланированных значений	Источник информации о фактическом значении показателя
1.					
2.					

8.2. Сроки представления отчетов об исполнении государственного задания

8.3. Иные требования к отчетности об исполнении государственного задания

9. Иная информация, необходимая для исполнения (контроля за исполнением) государственного задания

## ЧАСТЬ 2

(формируется при установлении государственного задания одновременно на выполнение государственной услуги (услуг) и работы (работ) и содержит требования к выполнению работы (работ))

### РАЗДЕЛ

(при наличии 2 и более разделов)

1. Наименование государственной работы \_\_\_\_\_

### 2. Характеристика работы

Наименование работы	Содержание работы	Планируемый результат выполнения работы				
		отчетный год	текущий финансовый год	очередной финансовый год	1-й год планового периода	2-й год планового периода
1.						
2.						

3. Основания для досрочного прекращения государственного задания \_\_\_\_\_

4. Порядок контроля за исполнением государственного задания

Формы контроля	Периодичность	Федеральные органы исполнительной власти, осуществляющие контроль за исполнением государственного задания
1.		
2.		

5. Требования к отчетности об исполнении государственного задания.

#### 5.1. Форма отчета об исполнении государственного задания

Результат, запланированный в государственном задании на отчетный финансовый год	Фактические результаты, достигнутые в отчетном финансовом году	Источник информации о фактически достигнутых результатах
1.		
2.		

5.2. Сроки представления отчетов об исполнении государственного задания \_\_\_\_\_

5.3. Иные требования к отчетности об исполнении государственного задания \_\_\_\_\_

**6. Иная информация, необходимая для исполнения (контроля за исполнением) государственного задания \_\_\_\_\_**

---

---

\* Для образовательных учреждений с учетом соответствующих образовательных программ.

\*\* Заполняется по решению федерального органа исполнительной власти (государственного органа), осуществляющего функции и полномочия учредителя федеральных бюджетных учреждений или автономных учреждений, созданных на базе имущества, находящегося в федеральной собственности, либо главного распорядителя средств федерального бюджета, в ведении которого находятся федеральные казенные учреждения.

\*\*\* Значения на отчетный финансовый год могут быть детализованы по временному интервалу (месяц, квартал).

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТЕАТРОВ ЗА 2010 г.

2010 год	Московский театр оперетты	Санкт-Петербургский театр музыкальной комедии	«Мюзик-Холл»
Основной зал (мест)	1613	848	1498
Малый зал (мест)		378	253
Работников (чел.).	544	404	238
из них художественный и артистический персонал	257	203	13
Спектаклей	346	341	117
Зрители (тыс. чел.)	290,4	153,7	69,3
Зрителей на 1 спектакль (чел.)	839	451	592
Посупления ВСЕГО (тыс. руб.)	644 910	219 324	83945
в т. ч. из бюджета	390 110	141 429	60100
из них на оплату	370 130	101 668	28936
Расходы, всего (тыс. руб.)	604 047	219 994	80472
из них на оплату труда	420 117	139 741	35972
на новые постановки	5208	22 111	2500

## СВЕДЕНИЯ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕАТРА «МЮЗИК-ХОЛЛ» ЗА 2010 г.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
СТАТИСТИЧЕСКОЕ НАБЛЮДЕНИЕ

## СВЕДЕНИЯ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕАТРА за 2010 год

Представляют:	Сроки представления	
<p>1. Театры, находящиеся в ведении Роскультуры: — Роскультуре; — территориальному органу Росстата в субъекте Российской Федерации по установленному им адресу.</p> <p>2. Театры, находящиеся в ведении органа культуры и муниципальные: — учредителю (учредителям); — органу управления культуры субъекта Российской Федерации; — территориальному органу Росстата в субъекте Российской Федерации по установленному им адресу Орган управления культуры субъекта Российской Федерации: — Роскультуре; — территориальному органу Росстата в субъекте Российской Федерации.</p> <p>3. Театры других ведомств: — территориальному органу Росстата в субъекте Российской Федерации по установленному им адресу Территориальный орган Росстата в субъекте Российской Федерации: — ГМЦ Росстата; — органу управления культуры субъекта Российской Федерации.</p> <p>4. Роскультура — Росстату.</p>	<p>на 10-й день после отчетного периода (за полугодие)</p> <p>10 января (за год)</p> <p>20 января (за год)</p> <p>20 февраля</p> <p>30 апреля</p>	<p><b>Форма № 9-НК</b></p> <p>Утверждена Постановлением Росстата от 11.07.2005 № 43</p>

Наименование отчитывающейся организации		СПб ГУК «Театр “Мюзик-Холл”»						
Почтовый адрес		197198 СПб, Александровский парк, д. 4						
Код формы по ОКУД	Код							
	отчитывающейся организации по ОКПО	вида деятельности по ОКВЭД	территории по ОКАТО	министерства (ведомства), органа управления по ОКОГУ	организационно-правовой формы по ОКОПФ	формы собственности по ОКФС	жанра театра по КОПУ	языка, на котором работает театр по ОКИН
1	2		4	5	6	7	8	9
0609524	02192222	92.31.2	40288562000	23310	72	13	040188	

Наименование учредителя: КУГИ Комитет по культуре

I. Общие сведения (заполняются по итогам года)

Коды по ОКЕИ: единица — 642, место — 698, человек — 792

№ строки	Количество помещений (зданий), всего, ед.	Памятники истории и культуры		Из них (из гр. 2)					Число персональных компьютеров	Наличие электронной почты (да — 1)	Наличие доступа в Интернет (да — 1)	Вместимость зрительного зала (площадки), мест		Число новых постановок, ед.	Число капитально возобновленных постановок, ед.	Численность работников на конец года, человек	
		федерального значения (да — 1)	регионального значения (да — 1)	требуют капитального ремонта	аварийные	в оперативном управлении	арендованные	основного				дополнительного	всего			из них художественный и артистический персонал	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
01	1	1		1		1		55	1	1	1498	253	1		238	13	

## II. Основные показатели работы театра

Коды по ОКЕИ: тысяча рублей — 384, единица — 642, тысяча человек — 793

Мероприятия, проведенные театром	№ стро- ки	Число мероприятий, ед.		Число зрителей, тыс. чел. (с точностью до 0,1)		Поступления от мероприятий, тыс. руб. (с точностью до 0,1)	
		всего	в том числе для детей	всего	из них на меро- приятиях для детей	всего	из них от меро- приятий для детей
1	2	3	4	5	6	7	8
Мероприятия (спектакли, концерты, творческие вечера и т.п.), проведенные силами театра: — на своей (своих) площадках	02	117	73	69,3	57,5	9600,9	7177,3
выезды в пределах своей территории (города, республики, края, области)	03						
гастроли в пределах своей территории	04						
гастроли за пределами своей территории в России	05						
Всего мероприятий (сумма строк с 02 по 05)	06	117	73	69,3	57,5	9600,9	7177,3
Кроме того, мероприятия, проведенные силами сторонних организаций на площадках театра	07	336				15 093,0	
Гастроли за рубежом	08		X	X	X	X	X

## III. Поступления и использование финансовых средств, тыс. рублей

Код по ОКЕИ: тысяча рублей — 384

№ строки	Поступило за год, всего (сумма гр. 3, 12, 16)	Из общей суммы поступлений																
		бюджетное финансирование											от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности	из них		от сдачи имущества в аренду		
		в том числе												ассигнования из бюджетов других уровней	от основных видов уставной деятельности		от предпринимательской деятельности	от благотворительности и целевые
		ассигнования от учредителей																
		всего (сумма гр. 4, 11)	на содержание по смете	в том числе							другие поступления							
из них																		
			всего (сумма гр. 5, 10)		на оплату труда	на капитальный ремонт и реставрацию	на новые постановки	на приобретение оборудования										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
09	83 945	60 100	60 100	31 436	28 936	0	2500	0	28 664	0	23 845	23 845	0	0	0			

№ строки	Израсходовано, всего	Из них							
		расходы на оплату труда		на капитальный ремонт и реставрацию		на приобретение оборудования		на новые	
		всего	в т. ч. за счет собственных средств	всего	в т. ч. за счет собственных средств	всего	в т. ч. за счет собственных средств	постановка	
1	17	18	19	20	21	22	23	24	
09	38 472	35 972	7036	0	0	0	0	2500	

Руководитель организации СвомалайненГлавный бухгалтер КуликовВед. сп. по гос. заказу Никонова И. Б.233-44-72

(номер контактного телефона)

21 января 2011 г.

(дата составления документа)

Санкт-Петербургское государственное учреждение культуры «Театр «Мюзик-Холл»

ОТЧЕТ

о выполнении показателей плана за 2010 год

№	Наименование показателя	Ед.изм.	План	Факт. исполнение	% выполнения	Отклонение [+ перевып. — невып.]
1	2	3	4	5	6	7
2	Кол-во спектаклей — всего	ед.	170	116	68	-54
	в том числе на стационаре		170	116	68	-54
	из них: Большой зал — для детей	ед.	52	42	81	-10
	- для взрослых	ед.	12	7	58	-5
	Бельэтаж — для детей	ед.	39	31	79	-8
	— для взрослых	ед.	67	36	54	-31
3	Число зрителей — всего	тыс. чел.	92,0	69,3	75	-22,7
	Большой зал — на детских сп.	тыс. чел.	66,0	51,9	79	-14,1
	— на взрослых сп.	тыс. чел.	9,0	5,1	57	-3,9
	Бельэтаж — на детских сп.	тыс. чел.	6,0	6,6	110	0,6
	— на взрослых сп.	тыс. чел.	11,0	5,7	52	-5,3
4	% заполняемости зрит. зала					
	Большой зал — на детских сп.	%	60	82,5	137	22,5
	— на взрослых сп.	%	60	48,6	81	-11,4
	Бельэтаж — на детских сп.	%	70	85,2	122	15,2
	— на взрослых сп.	%	70	63,3	90	-6,7

№	Наименование показателя	Ед.изм.	План	Факт. исполнение	% выполнения	Отклонение [+ перевып. — невып.]
1	2	3	4	5	6	7
5	Средняя цена посещения					
	Большой зал — на детских сп.	руб.	100,0	107,5	107	7,5
	— на взрослых сп.	руб.	100,0	193,9	194	93,9
	Бельэтаж — на детских сп.	руб.	100,0	242,1	242	142,1
	— на взрослых сп.	руб.	100,0	246,4	246	146,4
6	Средний доход от спектакля					
	Большой зал — на детских сп.	тыс. руб.	126,9	132,8	105	5,9
	— на взрослых сп.	тыс. руб.	75,0	141,3	188	66,3
	Бельэтаж — на детских сп.	тыс. руб.	15,4	51,6	335	36,2
	— на взрослых сп.	тыс. руб.	16,4	39,0	238	22,6
7	Доходы всего	тыс. руб.	15 100,0	25 160,0	167	10 060,0
	Доходы от продажи билетов	тыс. руб.	9200,0	9570,9	104	370,9
	Большой зал — на детские сп.	тыс. руб.	6600,0	5579,2	85	-1020,8
	— на взрослые сп.	тыс. руб.	900,0	988,9	110	88,9
	Бельэтаж — на детские сп.	тыс. руб.	600,0	1598,1	266	998,1
	— на взрослые сп.	тыс. руб.	1100,0	1404,7	128	304,7
	— доходы от прочих услуг	тыс. руб.	100,0	793,1	793	693,1

№	Наименование показателя	Ед.изм.	План	Факт. исполнение	% выполнения	Отклонение [+ перевып. — невып.]
1	2	3	4	5	6	7
	Доходы от аренды сцены — всего	тыс. руб.	5800,0	14796,0	255	8996,0
	Большой зал	тыс. руб.	4600,0	11800,0	257	7200,0
	Бельэтаж	тыс. руб.	1200,0	2996,0	250	1796,0
	Кол-во спектаклей — всего	ед.	90	332	369	242
	Большой зал	ед.	64	137	214	73
	Бельэтаж	ед.	56	195	348	139
	Средний доход от одного спектакля					
	Большой зал	тыс. руб.	71,9	86,1	120	14,3
	Бельэтаж	тыс. руб.	21,4	15,4	72	-6,0
8	Финансирование из бюджета	тыс. руб.	58287,8	60099,4	103	1811,6
9	Удельный вес доходов по фонду 90 от общей суммы доходов (стр7/(стр7+стр8))	%	20,6	29,5	143	8,9
10	Количество новых постановок	ед.	1	1		
	Большой зал	ед.	1	1		
	Бельэтаж	ед.				

Е. Н. Куликов, Е. Ю. Мин

## ПИСЬМО-ОБРАЩЕНИЕ К СПОНСОРУ

Уважаемый Иван Сергеевич!

Обращаемся к Вам с предложением к сотрудничеству по проекту «Фестиваль детского музыкального творчества», проводимого при поддержке Администрации Санкт-Петербурга. Целью данного проекта является поддержка талантливых детей Санкт-Петербурга и развитие их музыкальных способностей. Проект предусматривает проведение конкурса для 100 участников (детей от 7 до 12 лет) на открытом воздухе в ЦПКиО им. Кирова 17 июня 2012 г. Общее количество зрителей планируется 500–600 человек. Наша организация «Дом детского творчества «Василек» с 2005 г. занимается развитием творческого и музыкального потенциала детей, проводит различные конкурсы и фестивали.

Мы будем благодарны Вам за любую спонсорскую поддержку в любой удобной для Вас форме.

В свою очередь мы готовы предоставить Вам рекламную поддержку в виде размещения названия и логотипа компании на пригласительных билетах, размещенных в парке баннерах, благодарственные письма от Администрации Санкт-Петербурга и «Дома детского творчества «Василек», информацию о Вашей поддержке на сайте и в годовом отчете «Дома детского творчества «Василек». На открытие данного мероприятия будет приглашена пресса, местное телевидение, что позволит Вам получить дополнительную рекламную поддержку в данных средствах массовой информации.

Директор

Е. Л. Иванова

### Смета расходов Фестиваль детского музыкального творчества 17 июня 2011 г.

Наименование статьи расходов	Сумма, в руб.
Оплата труда музыкантов, ведущих и аниматоров	40 000
Звуковое сопровождение (аренда аппаратуры)	15 000
Подарки и призы участникам	20 000
Печать пригласительных билетов на фестиваль	10 000
Оформление сцены и площадки под проведение фестиваля	15 000
<b>Итого:</b>	<b>100 000</b>

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>3</b>
-----------------------	----------

## *Глава 1*

<b>ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ</b> .....	<b>5</b>
--	----------

- 1.1. Понятие и характеристика сферы культуры ..... 5
- 1.2. Виды учреждений культуры ..... 18
- 1.3. Теоретические концепции в области экономики  
и менеджмента организаций культуры ..... 27

## *Глава 2*

<b>РЕСУРСЫ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ</b> .....	<b>38</b>
--	-----------

- 2.1. Источники финансирования ..... 38
  - 2.1.1. Привлеченные источники  
финансирования ..... 39
  - 2.1.2. Государственные источники  
финансирования ..... 52
  - 2.1.3. Собственные источники финансирования .... 56
- 2.2. Кадровые ресурсы учреждений культуры ..... 60
- 2.3. Добровольчество ..... 71

## *Глава 3*

<b>МАРКЕТИНГ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ</b> .....	<b>86</b>
--	-----------

- 3.1. Определение маркетинга учреждений культуры .... 86
- 3.2. Маркетинговая среда учреждений культуры ..... 97
- 3.3. Характеристики услуг учреждений культуры .... 103
- 3.4. Ценовая политика учреждения культуры ..... 108
- 3.5. Социальная реклама ..... 113
- 3.6. Спонсорство ..... 117
- 3.7. Маркетинговая стратегия  
концертной организации ..... 126
- 3.7. Маркетинговая стратегия театра ..... 137
- 3.8. Маркетинговая стратегия центра  
современного искусства ..... 158

## *Глава 4*

<b>ФАНДРЕЙЗИНГ УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ . . . . .</b>	<b>167</b>
4.1. Определение фандрейзинга . . . . .	167
4.2. Налоговое стимулирование в рамках фандрейзинга . . . . .	172
4.3. Алгоритм работы с донорами . . . . .	177
4.4. Фандрейзинговая кампания . . . . .	180
4.5. Благотворительные организации при учреждениях культуры . . . . .	187
4.6. Целевой капитал учреждения культуры . . . . .	210

## *Глава 5*

<b>СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ . . . . .</b>	<b>228</b>
5.1. Организационные структуры управления учреждений культуры . . . . .	228
5.2. Попечительский совет . . . . .	247

## *Глава 6*

<b>ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ . . . . .</b>	<b>252</b>
6.1. Оценка некоммерческой деятельности учреждений культуры . . . . .	252
6.2. Оценка предпринимательской деятельности учреждений культуры . . . . .	258
6.3. Сбалансированная система показателей . . . . .	265
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ . . . . .</b>	<b>275</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ . . . . .</b>	<b>277</b>

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### *Приложение 1*

<b>АНКЕТА ДЛЯ ВСТУПЛЕНИЯ В СЛУЖБУ ВОЛОНТЕРОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭРМИТАЖА . . . . .</b>	<b>286</b>
--	------------

### *Приложение 2*

<b>АНКЕТА ДЛЯ ВОЛОНТЕРА МУЗЕЯ . . . . .</b>	<b>288</b>
---	------------

<i>Приложение 3</i>	
ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЧЛЕНСТВО ОБЩЕСТВА ДРУЗЕЙ ТРЕТЬЯКОВСКОЙ ГАЛЕРЕИ .....	289
<i>Приложение 4</i>	
КОРПОРАТИВНОЕ ЧЛЕНСТВО ОБЩЕСТВА ДРУЗЕЙ ТРЕТЬЯКОВСКОЙ ГАЛЕРЕИ .....	291
<i>Приложение 5</i>	
ПРИМЕР ОБРАЩЕНИЯ К БЛАГОТВОРИТЕЛЯМ ...	294
<i>Приложение 6</i>	
СТРУКТУРА ЗАЯВКИ НА ГРАНТ .....	298
<i>Приложение 7</i>	
ПРОЕКТ УСТАВА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭРМИТАЖА .....	299
<i>Приложение 8</i>	
КЕЙС «ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА МУЗЕЙНЫХ ПРОЕКТОВ» .....	308
<i>Приложение 9</i>	
ЗАЯВКА НА УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ НА ПРАВО ПОЛУЧЕНИЯ ГРАНТА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА ДЛЯ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ В 2006 ГОДУ .....	369
<i>Приложение 10</i>	
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТЕАТРА БАЛЕТА ИМ. Л. ЯКОВСОНА С ДРУГИМИ БАЛЕТНЫМИ ТРУППАМИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА .....	386
<i>Приложение 11</i>	
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА МИХАЙЛОВСКОГО И МАРИИНСКОГО ТЕАТРОВ .....	390
<i>Приложение 12</i>	
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА В ТЕАТРАХ ЭЙФМАНА, ЯКОВСОНА, ТАЧКИНА .....	391

*Приложение 13*

<b>РАСЧЕТ МАРЖИНАЛЬНОГО ДОХОДА ОТ ПРОКАТА СПЕКТАКЛЕЙ НА СЦЕНИЧЕСКОЙ ПЛОЩАДКЕ .....</b>	<b>392</b>
--	------------

*Приложение 14*

<b>ПРИЛОЖЕНИЕ К ПОЛОЖЕНИЮ О ФОРМИРОВАНИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЗАДАНИЯ В ОТНОШЕНИИ ФЕДЕРАЛЬНЫХ БЮДЖЕТНЫХ И КАЗЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ.....</b>	<b>395</b>
--	------------

*Приложение 15*

<b>СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТЕАТРОВ ЗА 2010 г.....</b>	<b>400</b>
--	------------

*Приложение 16*

<b>СВЕДЕНИЯ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕАТРА «МЮЗИК-ХОЛЛ» ЗА 2010 г.....</b>	<b>401</b>
---	------------

*Приложение 17*

<b>ПИСЬМО-ОБРАЩЕНИЕ К СПОНСОРУ .....</b>	<b>408</b>
--	------------

*Екатерина Леонидовна ШЕKOVA*  
**УПРАВЛЕНИЕ УЧРЕЖДЕНИЯМИ  
КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**  
*Учебное пособие*

*Ekatherine Leonidovna SHEKOVA*  
**MANAGEMENT OF CULTURAL INSTITUTIONS  
IN MODERN CONDITIONS**  
*Textbook*

**12 +**

Координатор проекта *А. В. Петерсон*  
Корректоры *О. В. Гриднева, Е. В. Тарасова*  
Верстка *Д. А. Петров*

ЛР № 065466 от 21.10.97

Гигиенический сертификат 78.01.07.953.П.007216.04.10  
от 21.04.2010 г., выдан ЦГСЭН в СПб

«Издательство ПЛАНЕТА МУЗЫКИ»

[www.m-planet.ru](http://www.m-planet.ru)

192029, Санкт-Петербург, Общественный пер., 5.  
Тел./факс: (812) 412-29-35, 412-05-97, 412-92-72;  
[planmuz@lanbook.ru](mailto:planmuz@lanbook.ru)

Издательство «ЛАНЬ»

[lan@lanbook.ru](mailto:lan@lanbook.ru)

[www.lanbook.com](http://www.lanbook.com)

192029, Санкт-Петербург, Общественный пер., 5.  
Тел./факс: (812)412-29-35, 412-05-97, 412-92-72

Подписано в печать 06.11.13.  
Бумага офсетная. Гарнитура Школьная. Формат 84×108 <sup>1</sup>/<sub>32</sub>.  
Печать офсетная. Усл. п. л. 21,84. Тираж 1000 экз.

Заказ № К-12171.

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленных материалов  
в ГУП ЧР «ИПК «Чувашия»».  
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, д. 13.  
Тел.: (8352) 56-00-23



Екатерина Леонидовна Шекова — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления экономическими и социальными процессами Санкт-Петербургского государственного университета кино и телевидения, директор по развитию Санкт-Петербургской общественной организации «Центр „РАДОМИРА“». Е. Л. Шекова автор нескольких учебных пособий, одной монографии и более тридцати статей.



ДО  
В ЭЛЕКТРОННОЙ  
WWW

интернет-магазин  
**OZON.RU**

1012045864

ПЛАНЕТА  
МУЗЫКИ

MUSIC  
PLANET

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН  
**www.m-planet.ru**

ISBN 978-5-8114-1426-0

9 785811 414260