

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



**М.П. ПЕРЕВЕРЗЕВ
Т.В. КОСЦОВ**

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

*Рекомендовано
Учебно-методическим объединением
по образованию в области инновационных
междисциплинарных образовательных программ
в качестве учебного пособия по направлению
подготовки 031600 «Искусства
и гуманитарные науки»*

Москва
ИНФРА-М
2007

УДК 338.2(075.8)
ББК 65.050.9(2Р)2я73
П27

Рецензенты:

Университет российской академии образования, филиал в г. Новомосковске (кандидат экономических наук, доцент Шульмин С.А.); доктор экономических наук, профессор Куперман В.Г.

Переверзев М.П., Косцов Т.В.

П27 Менеджмент в сфере культуры и искусства: Учеб. пособие / Под ред. М.П. Переверзева. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 192 с. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-16-002862-0

Раскрыта сущность менеджмента как науки и искусства управления, методология менеджмента в сфере культуры и искусства как комплексной отрасли экономики, государственного регулирования. Рассматривается инструментальное обеспечение менеджмента, бизнес-планирования и маркетинга, а также этика в сфере культуры и искусства.

Для студентов, обучающихся по направлению 522800 «Искусства и гуманитарные науки», слушателей школ шоу-бизнеса а также лиц, занятых организаторской и управленческой деятельностью в отраслях сферы культуры и искусства.

УДК 338.2(075.8)
ББК 65.050.9(2Р)2я73

ISBN 978-5-16-002862-0

© Переверзев М.П., Косцов Т.В., 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
Глава 1. ДИСЦИПЛИНА «МЕНЕДЖМЕНТ» КАК СОВОКУПНОСТЬ НАУКИ И ИСКУССТВА УПРАВЛЕНИЯ	8
1.1. Содержание и сущность категорий «менеджмент», «руководство» и «управление»	8
1.2. Менеджмент в системе экономических дисциплин, основные функции курса и методология его изучения	10
Контрольные вопросы	18
Глава 2. МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА	19
2.1. Организация в сфере культуры и искусства	19
2.2. Система процессов менеджмента	32
Контрольные вопросы	33
Глава 3. ОСНОВЫ МЕТОДОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА	34
3.1. Закономерности и принципы менеджмента	34
3.2. Целеполагание	36
3.3. Функции менеджмента	41
3.4. Методы менеджмента	49
Контрольные вопросы	53
Глава 4. СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА	54
4.1. Маркетинговый подход в менеджменте	54
4.2. Бизнес-планирование и инвестиционное проектирование	57
Контрольные вопросы	62
Глава 5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ТВОРЧЕСКИМИ КОЛЛЕКТИВАМИ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА	63
5.1. Типы организационных структур управления	63
5.2. Проектирование организационной структуры управления	68
Контрольные вопросы	72

ГЛАВА 6. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ	73
6.1. Оценка производительности труда	73
6.2. Оценка качества работы	75
6.3. Определение эффективности системы управления	76
Контрольные вопросы	78
ГЛАВА 7. ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РЫНОЧНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА	79
7.1. Государственное управление культурой и искусством	79
7.2. Культурная политика в России и перспективные направления ее развития	86
7.3. Управление интеллектуальной собственностью в сфере культуры и искусства	91
Контрольные вопросы	98
ГЛАВА 8. МЕНЕДЖМЕНТ МУЗЕЙНОГО ДЕЛА	99
8.1. Особенности развития музейного дела в условиях рыночной экономики	99
8.2. Организация деятельности современного музея	106
8.3. Направления развития музейного менеджмента	120
Контрольные вопросы	127
ГЛАВА 9. НАРОДНОЕ ХУДОЖЕСТВЕННОЕ ТВОРЧЕСТВО	129
9.1. Развитие производства промышленно-художественных товаров	129
9.2. Менеджмент в производстве и реализации промышленно-художественных товаров	140
Контрольные вопросы	146
ГЛАВА 10. МЕНЕДЖМЕНТ В ИЗОБРАЗИТЕЛЬНОМ ИСКУССТВЕ	147
10.1. Возрождение бизнеса в сфере изобразительного искусства	147
10.2. Взаимоотношения профессиональных участников арт-рынка	150
10.3. Перспективы развития арт-бизнеса в России	152
Контрольные вопросы	153
ГЛАВА 11. МЕНЕДЖМЕНТ ШОУ-БИЗНЕСА	154
11.1. Понятие и структура шоу-бизнеса	154
11.2. Организация производства в шоу-бизнесе	157
11.3. Этика менеджмента в шоу-бизнесе	160
Контрольные вопросы	163

ГЛАВА 12. МЕНЕДЖМЕНТ В КИНЕМАТОГРАФИИ	164
12.1. Этапы развития российской киноиндустрии	164
12.2. Менеджмент кинобизнеса	167
12.3. Глобальные информационные технологии в кинобизнесе.....	170
12.4. Менеджмент кинопроекта	172
Контрольные вопросы	176
ПРИЛОЖЕНИЯ	177
Основные показатели культуры в Тульской области.....	177
Яснополянское Соглашение.....	186
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	188
ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ	191

ПРЕДИСЛОВИЕ

В условиях развития рыночной модели российской экономики произошло становление сферы культуры и искусства как самостоятельной отрасли национальной экономики, функционирование которой направлено на удовлетворение культурных и духовных запросов граждан России.

Управление долговременными и текущими культуротворческими процессами, направленными на реализацию указанных целей, представляет собой комплекс оперативных действий по решению задач существующих и вновь создаваемых культуропроизводящих институтов, призванных обеспечить расширенное воспроизводство на новом уровне качества интеллектуальной продукции и культурно-просветительских услуг в пределах финансовых средств, творческих кадров, существующего инструментария и инновационных технологий. С этим связаны разработка управленческой стратегии и тактики в области культуры и искусства и многоуровневый подход к регуляции социокультурных процессов в России.

Культурная политика как стратегия должна, во-первых, быть неотъемлемой частью всех направлений государственной социально-экономической политики в целом и отражать ее духовно-ценностный и социально-нормативный аспекты; во-вторых, являться важнейшей составляющей социальной политики, которая в современных условиях может быть лишь комплексной и системной, отображать и регулировать социальные, культурные, образовательные и здравоохранительные процессы общества; в-третьих, проявляться как особое направление государственной и регулируемой государством и обществом деятельности по стимулированию социально приемлемых и предпочитаемых личностных духовных ценностей, социокультурных нормативов проявлений человека в обществе.

Важнейшие приоритетные цели культурной политики в России могут быть определены следующим образом:

- развитие комплексной системы социально-культурных ценностных ориентации человека и общества, построение новой модели жизни человека в соотношении исторического социального опыта, национального культурного наследия и задач социокультурной модернизации общества;
- приобщение людей к знаниям и интересам, ко всему многообразию мировой культуры человечества, их духовное и интеллектуальное обогащение через эти знания и интересы, воспитание запросов и потребностей в доброжелательном культурном вза-

- имодействии, общении, преодолении национальной, конфессиональной, социальной и политической отчужденности;
- моделирование основных направлений социально-культурной эволюции человека и общества, характерных черт многонациональной российской цивилизации;
 - прогнозирование наиболее вероятных черт и параметров нового образа жизни с учетом складывающихся в России социально-экономических, государственно-политических, духовных и иных факторов и условий;
 - совершенствование законодательной базы в области культуры и социокультурной политики и др.

Даже не полный перечень целей и задач, решаемых в сфере культуры и искусства, свидетельствует о значении современного менеджмента в управлении процессами стратегического, тактического и оперативного развития интеллектуально-творческой и культурно-просветительской деятельности.

Отсутствие специально подготовленных учебников и учебных пособий, направленных на формирование системных научных знаний и практических навыков по управлению организациями культуры и искусства, обусловило необходимость написания учебного пособия «Менеджмент в сфере культуры и искусства» для подготовки бакалавров по направлению 522 800 — «Искусства и гуманитарные науки». При написании учебного пособия и подготовки его к изданию авторами — доктором экономических наук, профессором, заслуженным работником высшей школы РФ М.П. Переверзевым и кандидатом экономических наук, доцентом Т.В. Косцовым, использован опыт преподавания дисциплины «Менеджмент в сфере культуры и искусства» федерального блока Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования для подготовки бакалавров по направлению «Искусства и гуманитарные науки» в Тульском государственном педагогическом университете им. Л.Н. Толстого. Главы 1–6 и 9 написаны М.П. Переверзевым, главы 8, 10–12 — Т.В. Косцовым, глава 7 написана совместно М.П. Переверзевым и Т.В. Косцовым.

Замечания и пожелания просим направлять в издательство «ИНФРА-М» и ТГПУ им. Л.Н. Толстого (300026, г. Тула, просп. Ленина, 125).

Глава 1

ДИСЦИПЛИНА «МЕНЕДЖМЕНТ» КАК СОВОКУПНОСТЬ НАУКИ И ИСКУССТВА УПРАВЛЕНИЯ

1.1. СОДЕРЖАНИЕ И СУЩНОСТЬ КАТЕГОРИЙ «МЕНЕДЖМЕНТ», «РУКОВОДСТВО» И «УПРАВЛЕНИЕ»

Категория «менеджмент» (англ. *management*) имеет американское происхождение и трактуется в русском языке как руководство, управление. Такой перевод категории «менеджмент» не раскрывает полностью ее значения, поскольку и руководство, и управление в экономических системах, имеет конкретный смысл, который и определяет категории работников — «руководитель» и «управляющий».

В российской практике под категорией «руководитель» понимают первое лицо, которое формирует цель, принимает решение и несет за его реализацию полную ответственность. Управляющий, или управленец, — это менеджер, который обязан выполнить принятое руководителем решение и несет за его исполнение ответственность в контурах предоставленных ему прав.

На практике термином «менеджмент» характеризуют преимущественно процессы руководства и управления хозяйственной деятельностью в организационных системах, не разделяя их в отмеченном аспекте.

В «Оксфордском словаре английского языка» категория «менеджмент» характеризуется как способ обращения с людьми, как власть и искусство управления, как особого рода умение и административные навыки, наконец, как орган управления, административная единица.

В «Толковом словаре русского языка» С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой категория «менеджмент» определена как искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами. В соответствии с такой трактовкой менеджер определен как специалист по управлению производством, работой предприятия.

Из приведенных определений видно, что менеджмент — это одновременно и наука, и искусство. В учебнике «Менеджмент»

обосновано, что менеджмент — «самостоятельная область знаний, отдельная дисциплина, а точнее, — междисциплинарная область, которую правильнее всего назвать управленческой мыслью, сочетающей в себе науку, опыт, ноу-хау, приумножаемые управленческим искусством...» [30, с. 6].

В оценке менеджмента как науки аргументами служат следующие соображения: *управление* — это *наука*, которая имеет свой предмет, сумму накопленных человечеством знаний, представленных различными концепциями, теориями, и как любая другая наука имеет свои проблемы, принципы и методы их решения. Как наука менеджмент раскрывает природу управленческого труда, причинно-следственные связи, факторы и условия совместного труда людей; изучает экономические отношения в сфере производства, распределения и обмена материальных и нематериальных благ, базируется на познании и использовании экономических законов и закономерностей.

Как *искусство* менеджмент основывается на учете особенностей организационной системы, а также специфики каждой человеческой личности, группы людей, составляющих эту организацию. Любая организационная система — это сложная, как правило, открытая система, на функционирование которой оказывают влияние множество факторов в достаточной мере вероятностной внешней и внутренней среды. В этих условиях не каждый человек, даже профессионально подготовленный, способен управлять деятельностью других людей, оперативно и эффективно принять нужное решение, взять на себя ответственность за это решение и его реализовать. Именно в последнем заключаются проблемы менеджмента как искусства.

Менеджер должен опираться на науку и искусство руководства и управления, объединяя их в единый управленческий процесс. Для этого необходим качественно новый специалист — менеджер, способный соединить в едином действии постоянно пополняемые научные знания и личностные качества, формируемые как природой человека, так и развиваемые практическим опытом, накапливаемыми знаниями в области своей профессиональной деятельности.

Итак, сделаем попытку дать обобщенное определение категории менеджмент в сфере культуры и искусства, включив в него следующее содержание.

Менеджмент в сфере культуры и искусства — это комплексная целенаправленная интеллектуальная и хозяйственная деятельность

отдельной высоко интеллектуальной личности или организационной системы, созданной вокруг одной или нескольких таких личностей, в целях эффективного использования факторов производства (интеллектуального и иного труда, капитала, земли и финансов), — деятельность, основанная на системе принципов, функций, методов и организационной структуре управления организацией, вполне соответствующей условиям ее внешней среды.

Менеджмент в сфере культуры и искусства как междисциплинарная область интеллектуальной деятельности людей базируется на нескольких концепциях, которые включают управление:

- операциями, что раскрывает интеллектуальный и технический аспекты менеджмента в организации;
- трудовыми операциями, что раскрывает социальный аспект;
- маркетингом, что раскрывает рыночный аспект;
- коммуникациями, что раскрывает информационный аспект;
- собственностью, что раскрывает имущественный аспект менеджмента.

В организационных системах культуры и искусства указанные аспекты менеджмента системно связаны между собой и развиваются комплексно. Однако в зависимости от вида деятельности, формы собственности, правовой формы организации акцент в менеджменте может делаться на различные сочетания перечисленных концепций.

В качестве объектов руководства и управления дисциплина «Менеджмент в сфере культуры и искусства» изучает организационные системы в интеллектуальной сфере деятельности, что осложняет некоторые процедуры менеджмента из-за повышенной неопределенности создания интеллектуальной собственности.

1.2. МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН, ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ КУРСА И МЕТОДОЛОГИЯ ЕГО ИЗУЧЕНИЯ

«Менеджмент в сфере культуры и искусства» как учебная дисциплина включается в Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования и в качестве обязательного федерального компонента входит в учебные планы подготовки бакалавров по направлению 522800 — искусства и гуманитарные науки.

Как научная дисциплина менеджмент относится к системе экономических наук. В этой системе выделяют три основные группы (подсистемы) экономических наук:

- общие экономические науки, изучающие производственные отношения в общетеоретическом и историческом плане (экономическая теория, экономическая история, история экономических учений);
- специальные экономические науки, рассматривающие отдельные стороны и функции производственных отношений и их существенные черты на всех уровнях экономики (менеджмент, маркетинг, бухгалтерский учет и др.);
- отраслевые экономические науки, которые изучают особенности производственных отношений в отдельных отраслях и подотраслях национальной экономики, а также закономерности и тенденции конкретной отрасли (экономика отрасли, экономика фирмы).

Менеджмент следует отнести как к специальным, так и отраслевым экономическим наукам в зависимости от объекта изучения. Например, менеджмент в сфере культуры и искусства изучает управление производственными отношениями в процессах воспроизводства интеллектуальной собственности и на ее основе исследует возможности подготовки человеческого капитала. Подготовка высокообразованной, квалифицированной рабочей силы является одной из первостепенных задач менеджмента в сфере культуры и искусства и его непосредственной функцией.

В общетеоретическом плане менеджмент выполняет следующие основные функции в сфере культуры и искусства, которые позволяют лучше понять роль этой дисциплины в общей системе экономических дисциплин.

1. Научная функция. Формируя основные понятия и закономерности хозяйственной деятельности в системе культуры и искусства, менеджмент теоретически осмысливает и практически осваивает сложные процессы, связанные с подготовкой, распределением и использованием интеллектуальной собственности.

2. Познавательная функция. Менеджмент выявляет закономерности управления экономикой, определяет сложные взаимосвязи различных экономических процессов в сфере культуры и искусства.

3. Прогностическая функция. В менеджменте для принятия решений важное значение имеют экономические прогнозы и вероятностные показатели (в частности, для предсказания успеха или неудачи, совершенствования структуры интеллектуальной деятельности).

4. Практическая функция. Познав закономерности развития экономических процессов в системе культуры и искусства, менеджмент определяет пути реализации экономических идей, инновационных технологий.

Реализация основных функций менеджмента осуществляется в единстве с экономическими, естественными, математическими, техническими, педагогическими, психологическими, юридическими и социальными знаниями.

Курс «Менеджмент в сфере культуры и искусства» — это учебная дисциплина, поэтому к ней неправомерно предъявлять такие же требования, как к соответствующей области экономической науки. Учебный курс включает темы, в которых рассматриваются хозяйственные ситуации для иллюстрации и аргументации теоретических положений, содержится понятийный аппарат и методология, присутствующая в данной области науки и в учебной дисциплине.

Методология — это учение о научном методе познания, принципы и способы организации теоретической и практической деятельности. Научное познание ставит своей целью проникнуть в сущность процессов и явлений и в их взаимосвязи, раскрыть и научиться использовать причины и источники развития этих процессов и явлений.

В менеджменте как науке применяются следующие методы научного познания: наблюдение объекта исследования, сбор, обработка и изучение полученной информации об объекте исследования посредством анализа и синтеза, индукции и дедукции, комплексного и системного подходов; разработка гипотез и их проверка, проведение экспериментов, моделирование в логических и математических формах.

Наиболее широко в курсе используется метод научной абстракции, т.е. представления о предмете и объекте исследования освобождены от частного, случайного, нетипичного, кратковременного, единичного и, напротив, ведется поиск в них существенного, общего, постоянного. Далее начинается движение от общего к частному.

Логика курса содержит ответ на вопрос: при каких условиях действительны высказанные положения. Эти условия всегда характеризуются ограниченностью ресурсов для производства материальных и нематериальных благ, поэтому в процессе изучения курса должны быть получены ответы на вопросы: что? как? для кого? когда?

Следовательно, цель и задачи курса «Менеджмент в сфере культуры и искусства» состоят в выработке у будущего менеджера — бакалавра искусств и гуманитарных наук конкретных знаний и практических навыков, позволяющих управлять интеллектуальной и трудовой деятельностью персонала организаций культуры и искусства через систему мотивации труда; принимать научно обоснованные управленческие решения; структурировать деятельность других людей; управлять организацией. Знать основные положения и практический инструментарий менеджмента необходимо каждому специалисту, занятому в сфере деятельности культуры и искусства. Именно поэтому в пособии изучаемые проблемы рассматриваются в разрезе отдельных отраслей культуры и искусства — музейного дела, изобразительного искусства, кинематографии, шоу-бизнеса, художественных промыслов.

Таким образом, менеджмент — самостоятельный вид профессиональной деятельности, а менеджер — субъект этой деятельности, профессионал-управленец. Объектом его деятельности является хозяйственная и интеллектуальная деятельность организации в целом или конкретная ее сфера.

Категория «менеджер» применительно к конкретному человеку выражает принадлежность его к профессии управляющего, высшим уровнем которого является руководитель. Однако независимо от степени профессионализма и практических навыков менеджер должен владеть следующим философско-этическим инструментарием:

- 1) уважать личное достоинство каждого работника и считать его неприкосновенным;
- 2) постоянно изучать людей, знать нужды и интересы персонала организации;
- 3) считать, что главное в общении с персоналом — это его доверие;
- 4) считать, что гарантией человеческой и деловой порядочности являются справедливость и совесть;
- 5) уметь раскрыть интеллектуальный потенциал людей, что считается высшим показателем управленческого мастерства;
- 6) быть примером непрерывного духовного и профессионального совершенствования;
- 7) вести разумный образ жизни.

Следует иметь в виду, что в отличие от предпринимателя, который является владельцем активов организации, менеджер — это

управляющий, прошедший специальную подготовку и получивший профессию управленца, основными функциями которого являются координация деятельности организации на всех уровнях ее управления и работа с персоналом организации. Менеджер является наемным работником.

В сфере искусства и гуманитарных работ менеджер должен владеть технологиями производства и удовлетворения интеллектуальных и духовных потребностей членов общества на основе знаний науки об обществе и науки о человеке. Эта сфера по ОКОНХ (Общероссийский классификатор отраслей народного хозяйства) отнесена к отрасли национальной экономики под названием «Культура и искусство», в которой в 2003 г. было занято 1086 тыс. чел., или 1,7% занятых в экономике России. В перспективе следует ожидать рост численности занятого населения в этой сфере экономической деятельности.

В наше время культура и искусство сами превратились в сферу экономической деятельности, производящую предметы потребления — товары и услуги. Современный уровень развития культуры и искусства характеризуется необходимостью использования экономических ресурсов — материальных, финансовых, трудовых, земельных, информационных, интеллектуальных, среди которых большая доля принадлежит затратам «живого труда» и средствам на его оплату. Это объясняется тем, что продукты и услуги (результат) культурной деятельности создаются живым трудом, в основном квалифицированным и творческим. В последнее время сферу культуры характеризуют как отрасль экономики, использующей все более возрастающий объем материальных средств, необходимых для создания культурных продуктов непосредственно, а также их потребления, что включает качество услуг или делают возможным оказание именно такой услуги. Возрастает роль и материальных средств, необходимых для «неорганизованного», домашнего потребления продукта культуры, наличие которых у населения стимулирует особые формы результатов культурной деятельности, представленных в предметной форме.

Культура и искусство в соответствии с Основами законодательства Российской Федерации о культуре включает следующие виды деятельности:

- охрану, сохранение, использование и популяризацию культурного наследия;
- художественную литературу, сценическое, пластическое, музыкальное искусство, архитектуру и дизайн, фотоискусство,

другие виды и жанры искусства; кинематографию и иные аудиовизуальные искусства;

- художественные народные промыслы и ремесла, народную культуру (языки, диалекты и говоры, фольклор, обычаи и обряды, исторические топонимы);
- самодеятельное (любительское) художественное творчество; сохранение, изучение и демонстрацию музейных предметов и коллекций, книжных памятников и иных культурных ценностей, архивных документов;
- коллекционирование культурных ценностей;
- библиотечное дело, создание произведений печати, их распространение и использование;
- эстетическое и художественное воспитание, образование, педагогическую деятельность в этой области;
- научные исследования в сфере культуры и искусства;
- международные культурные обмены;
- деятельность, в результате которой сохраняются и осваиваются культурные ценности.

Результаты культурной деятельности могут существовать в материально-вещественной форме и в самой живой деятельности создателя как услуги, принимающие в рыночных условиях форму товара. Причем материально-вещественная форма характерна для культурных ценностей, воплощенных в материальных носителях — книгах, картинах, аудио- и видеопродукции. Следует отметить и средства, при помощи которых доводят до потребителя произведения культуры, к которым относят все технические средства воспроизведения: аудио- и видеотехнику, кинопроектное оборудование и т.д. Среди средств культуры следует выделить аудиовизуальные произведения, которые непосредственно связаны с домашним воспроизведением и находятся, как правило, в личной собственности, а также принадлежат корпоративным потребителям и необходимы для организации коллективного, организованного потребления культурных благ. Выделение разных видов средств культуры обусловлено различными по форме условиями потребления культурных ценностей.

Услуги культуры также подразделяются на два вида:

- услуги непосредственных исполнителей (актеров, певцов и т.д.), оказываемые конкретно потребителю (зрителю, слушателю);
- услуги, связанные с освоением культурных благ, находящихся в предметной форме, услуги библиотек, кинотеатров музеев, картинных галерей и т.д.

Результаты культурной деятельности, принимающие предметно-вещественную форму, обращаются как потребительские товары. Услуги в нематериальной форме в силу их специальных особенностей требует особого режима воспроизводства. Характеристики результата культурной деятельности, выступающей в форме услуги, состоят в следующем:

- неотделимости от создающего источника;
- совпадении производства и потребления;
- неосвязаемости;
- непостоянстве качества, его зависимости от исполнителя;
- уникальности;
- повышенном значении условий их оказания (комфортность и т.д.);
- количественных показателях, как это показано в приложении 1 (число спектаклей, киносеансов, экскурсий, клубных мероприятий и т.д.).

Эти показатели могут измеряться в абсолютных и относительных показателях (на 1 тыс. и 10 тыс. чел. населения). Для сферы культуры и искусства это имеет определенное значение. Достоинства и недостатки этих показателей очевидны, поскольку, с одной стороны, они позволяют осуществлять мониторинг культурного обеспечения отдельных субъектов РФ, муниципальных образований, а с другой — не отражают реального объема культурных благ и услуг, потребляемых населением этих административно-территориальных образований, так как рост количества учреждений культуры может сопровождаться не только повышением, но и снижением количества посетителей. Натуральные показатели не позволяют в силу их несоизмеримости дать сводную картину уровня культурного обеспечения населения, а также отразить изменения структуры потребления.

Универсальными являются показатели в денежной оценке потребляемых населением культурных благ и услуг (доходы учреждений культуры, бюджета, расходы семейного бюджета на культуру и т.д.). Однако убыточность большинства учреждений культуры, бесплатный или льготный характер предоставления ими услуг населению приводят к тому, что денежная оценка осуществляется по затратам учреждений или государства, что не совпадает с рыночной оценкой и создает определенные искажения реальных объемов услуг и культурных благ.

В учетной и плановой практике к показателям развития культуры и искусства принято относить:

- *по библиотекам:*
 - количество библиотек, в том числе на 10 тыс. населения;
 - количество книг в библиотеках в абсолютном и относительном выражениях;
 - количество читателей;
- *по учреждениям клубного типа:*
 - количество клубов, в том числе на 1000 тыс. населения раздельно для разного типа населенных пунктов (городское, сельское население);
 - количество мероприятий и клубных объединений;
- *по музеям:*
 - количество музеев в абсолютном и относительном значениях и количество посетителей;
- *по учреждениям искусства:*
 - количество театров (в том числе по жанрам), их вместимость (в абсолютном значении и на 10 тыс. населения);
 - количество мероприятий, а также валовой сбор денежных средств и собственных доходов;
- *по кинематографии:*
 - количество произведенных кинофильмов;
 - количество кинотеатров;
 - количество киноустановок;
 - количество зрителей;
 - валовой сбор денежных средств;
- *по радио и телевидению:*
 - объем передач в среднесуточном исчислении;
 - средневзвешенный процент охвата населения теле- и радиовещанием.

Эффективность хозяйствования отдельной организации культуры и искусства в рыночных условиях также изменяется в зависимости от формы предоставления услуг населению. При платном оказании культурных услуг для организаций, получающих доходы, сопоставимые с расходами или превышающие их, можно использовать коммерческие показатели эффективности (прирост собственных доходов, рентабельность, снижение убыточности и т.д.). Однако в большинстве случаев эффективность хозяйственных операций определяется степенью рациональности использования ресурсов, либо теми же показателями посещаемости учреждения культуры и количеством посетителей, обслуживаемых одним работником учреждения культуры, а также — степенью заполнения залов и т.д. Для сравнения применяется некоторую (нормативную, среднюю) величину показателя.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Охарактеризуйте категорию «менеджмент» в различных трактовках.
2. Раскройте содержание категории «менеджмент».
3. Дайте ваше определение категории «менеджмент».
4. Согласны ли вы с определением термина «менеджмент», приведенным авторами учебника?
5. Назовите функции менеджмента.
6. Каковы методологические основы изучения дисциплины «Менеджмент»?
7. Назовите черты, характеризующие предпринимателя и менеджера. В чем их различие?
8. Дайте характеристику видам деятельности в сфере культуры и искусства.
9. Как оценивается эффективность деятельности отраслей сферы деятельности?
10. В чем заключаются особенности сферы культуры и искусства?

Глава 2

МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА

2.1. ОРГАНИЗАЦИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется и регулируется для достижения общей одной или нескольких целей исходя из материальных или иных интересов. В России организация является юридическим лицом, которое имеет регистрацию в органах власти и налоговых органах, один или несколько расчетных счетов в банке, свою печать, юридический адрес, устав деятельности, учредительный договор, финансовую самостоятельность.

В Статистическом регистре хозяйствующих субъектов Федеральной службы государственной статистики (Статрегистр Росстата) в качестве единиц статистических наблюдений выделяют организации, индивидуальных предпринимателей, местные единицы; все они функционируют в сфере культуры и искусства.

Организации — юридические лица, прошедшие государственную регистрацию; не юридические лица, созданные в установленном законодательством РФ порядке; филиалы, представительства и иные подразделения иностранных организаций, прошедшие аккредитацию в соответствии с законодательством РФ, не являющиеся юридическими лицами.

Индивидуальные предприниматели — граждане, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Местные единицы — территориально-обособленные подразделения организаций (филиалы, представительства).

Указанные единицы могут быть представлены: театрами, кино-театрами, кино- и фотостудиями, музеями, музеями-усадебными, концертными организациями, учреждениями культурно-досугового типа (клубы, дворцы и дома культуры, центры культуры и досуга, дома творческих работников, учителя, врача, молодежи и др.), библиотеками и т.д.

Таким образом, организация представляет собой систему, т.е. некое единство, а не простую совокупность составляющих ее частей, основными системными принципами формирования которой являются:

- 1) *целостность* — несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыводимость из последних свойств целого;
- 2) *структурность* — возможность описания системы не столько поведением отдельных ее элементов, сколько свойствами структуры;
- 3) *взаимозависимость структуры и среды* — формирование и проявление свойств системы во взаимодействии со средой, причем система является активным элементом взаимодействия;
- 4) *иерархичность* — каждый элемент системы в свою очередь может рассматриваться как система, а исследуемая система представляет собой один из элементов более широкой, глобальной системы;
- 5) *множественность описания каждой системы* — макроскопическое, микроскопическое, иерархическое, функциональное и процессуальное представление о системе. В связи с этим задачей системного подхода является идентифицировать целое, объяснить поведение и свойства целого с точки зрения его роли и выполняемой функции.

Модель управления организацией в сфере культуры и искусства с позиции системного подхода может быть определена как:

- 1) концептуальная, если она рассматривается как модель системы управления в какой-либо области интеллектуальной деятельности;
- 2) эмпирическая, если рассматривается конкретная организация;
- 3) человеко-машинная, если в контур управления включена компьютерная система обработки и хранения информации;
- 4) замкнутая или открытая в зависимости от взаимосвязи с окружающей средой, решаемых задач и используемой для этого информации — только внутренней или связанной с окружающей средой;
- 5) временная, когда организация создается на определенный срок или периодически подвергается формальным или неформальным изменениям.

В сфере культуры и искусства организации функционируют в области как развития производителей, так и совершенствования вкуса и интереса потребителей и удовлетворения их спроса на ин-

теллектуальную собственность и духовные запросы. В этой сфере, как ни в одной другой, по мере удовлетворения потребностей людей проявляется закон роста и взаимосвязи их интересов, спроса и потребления. В табл. 2.1 приведены направления развития производителей и потребителей интеллектуальной собственности и услуг, создаваемых на их основе.

Таблица 2.1

Направления развития производителей и потребителей интеллектуальной собственности в сфере культуры, искусства и гуманитарных наук

Взаимосвязь в создании и потреблении интеллектуальной собственности	Форма передачи интеллектуальной собственности			
	Постоянная (статичная)	Динамичная		
		звуковая	зрительная	компьютерная
Присутствует	Живопись, литература, газеты, журналы	Музыка, театр, эстрада	Театр, телевидение, кинематография	Интернет
Следует развивать	Музеи, выставки, литература	Радио, шоу-бизнес	Телевидение, театральное и киноискусство	Глобальный интернет

Система управления организацией состоит из отдельных подсистем, каждая из которых может быть описана как некоторая система, однако в ней возможно выделить компоненты, которые существуют на самом нижнем уровне иерархии организации. Компоненты системы обладают определенными свойствами или характеристиками. Эти характеристики воздействуют на функционирование организации, ее динамичность, точность, надежность, гибкость и другие параметры, что предопределяет принцип альтернативности при создании и развитии организации.

Организация представляет собой систему, предназначенную для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью решения проблем и осуществления операций. Лица, ответственные за принятие решений — менеджеры и исполнители решений — специалисты-управленцы, объединены между собой системами взаимодействия. Существуют два типа взаимосвязей: формальные (вертикальные и горизонтальные), отражающие организационную структуру организации, и неформальные (в основном горизонтальные), возникающие на основе реализации интересов между отдельными менеджерами и специалистами, а главное владельцами и носителями интеллектуальной собственности.

В организациях сферы культуры и искусства менеджмент как управляющая ее подсистема (орган управления) является многогранным, поэтому его следует рассматривать в различных аспектах и получать соответственно разные представления. Объединить все многообразие представлений в единое целое возможно с помощью классификатора, имеющего следующие признаки классификации:

- взаимосвязь между организацией и внешней средой;
- взаимосвязь между объектом управления (творческим коллективом) и менеджментом;
- элементы руководства, управления и обслуживания менеджмента;
- этапы принятия решений в менеджменте.

Рассмотрим менеджмент как систему управления организацией сферы культуры и искусства в разрезе определенных признаков.

Взаимосвязь между организацией и внешней средой. Внешняя среда при определении миссии, цели и стратегии организации является определяющей, поскольку включает потребителей, конкурентов, партнеров, поставщиков, финансовые организации, источники интеллектуального потенциала и рабочей силы и, конечно, различного рода государственные учреждения. Внешняя среда организации характеризуется сложностью, подвижностью, неопределенностью.

Сложность внешней среды — это многочисленность условий и факторов, без которых организация не может функционировать и на которые обязана реагировать.

Подвижность внешней среды — это скорость, с которой происходят изменения среды вокруг организации. Практика показывает, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность среды определяет необходимость опираться на разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения. Подвижность среды также оценивается степенью изменчивости факторов внешней среды.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает управляющая подсистема о конкретном факторе, и функцией достоверности информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная, точная и надежная информация.

По степени неопределенности хозяйственные ситуации, в которых принимают решения, могут быть трех видов: определенности, риска и неопределенности.

Внешняя среда организаций культуры и искусства формируется вокруг внутренней среды организации. Она является сложной и включает три составляющие: внешнюю среду прямого воздействия, внешнюю среду косвенного воздействия и глобальную (мировую) социокультурную среду. На рис. 2.1 представлены компоненты каждой из названных сред.

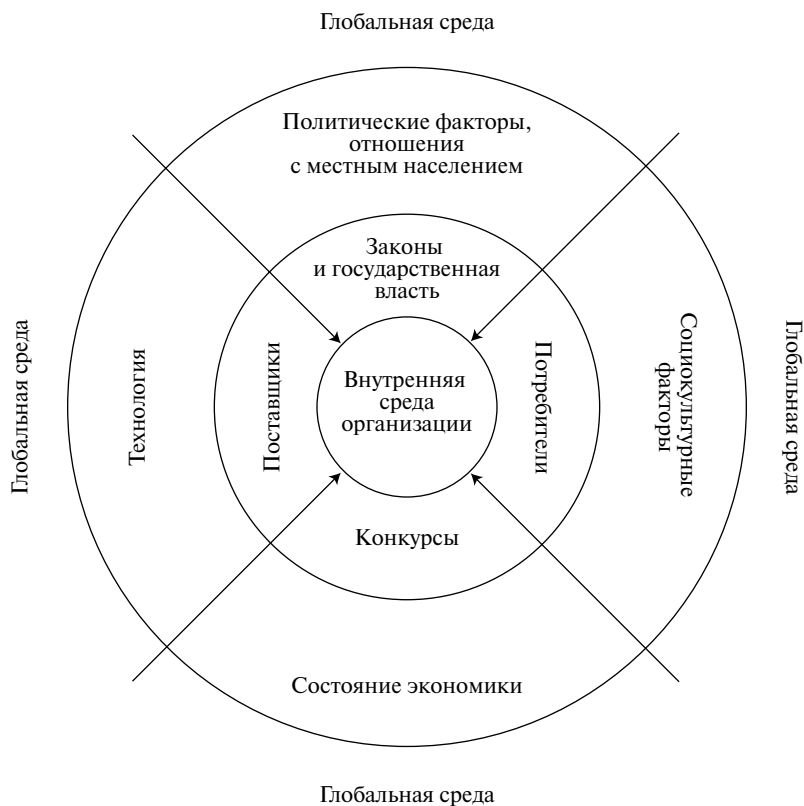


Рис. 2.1. Элементы внешней среды организации

Взаимосвязь между объектом управления и субъектом управления. В соответствии с методологией системного подхода, как выше было показано, система управления может быть рассмотрена в микроскопическом, макроскопическом, иерархическом, функциональном и процессуальном аспектах. Если *макроскопическое представление* раскрывает взаимосвязь организации с внешней средой и дает возможность провести оценку эффективности системы управления в целом, то микроскопическое представление

позволяет выявить особенности взаимосвязи между объектом и субъектом управления. Как видно из кибернетической модели системы управления (рис. 2.2), объект управления представляет собой управляемую подсистему, а субъект управления — управляющую подсистему. Между последней и объектом управления существует прямая связь в виде управляющих команд на проведение каких-либо действий и обратная связь в виде информации о результатах этих действий.

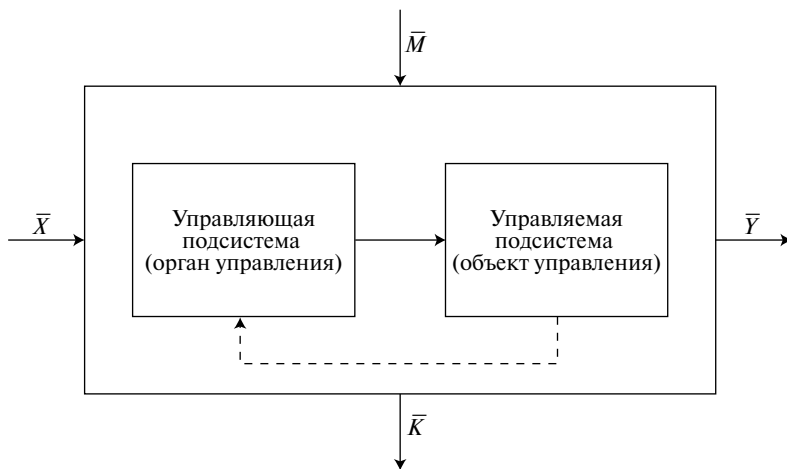


Рис. 2.2. Кибернетическая модель системы управления организацией сферы культуры и искусства: \bar{X} — вектор «входа» (интеллектуальных, трудовых, материальных, финансовых и иных ресурсов); \bar{M} — воздействие (спрос) со стороны внешней среды на интеллектуальные услуги (товары) организации; \bar{K} — интеллектуальное воздействие организации на внешнюю среду; \bar{Y} — выход (удовлетворение спроса интеллектуальных продуктов и услуг потребителям)

Сравнение фактических результатов от управляющих воздействий в объекте управления с целевыми командами позволяет судить об эффективности действий менеджмента по управлению организацией.

Следуя принципам *микроскопического представления* о системе, каждую из подсистем можно также представить состоящей из элементов, которые в подсистеме составляют ряды с горизонтальными (между равнозначными элементами) и вертикальными связями (между зависимыми по вертикали рядами элементов). Ряды элементов одного ряда образуют уровни иерархии управления в органе управления организации.

Концептуальная и эмпирическая модель организации в сфере культуры и искусства может быть описана с помощью пяти элементов, называемых в литературе базовыми, к которым относятся:

- 1) окружающая (внешняя) среда;
- 2) ресурсы организации;
- 3) цель (миссия);
- 4) организационная структура;
- 5) время функционирования (жизненный цикл) организации.

Их формализация позволяет построить модель организации и более глубоко исследовать происходящие процессы менеджмента в организации, используя принцип «упорядоченной пятерки», который предполагает учет взаимосвязей между пятью названными элементами организации. Эти взаимосвязи позволяют установить следующую формальную логику менеджмента как системы управления организацией.

Организация как система S состоит из структурных элементов S_0 , которые называются ее подсистемами. Множества структурных элементов системы E_0 образуют элементарную базу подсистем: $S \in S_0$, а $S_0 \in E_0$.

Внешняя среда системы \hat{S} представляет совокупность всех объектов, окружающих систему, свойства которых не только воздействуют на систему, но и меняются под воздействием самой системы (см. рис. 2.1 и 2.2). Формализовать эту связь можно формулой:

$$\hat{S} = x \in y,$$

где x — множество входных объектов системы со стороны внешней среды;

y — множество внесистемных объектов среды, подвергнутых воздействию со стороны данной организации (системы).

Ресурсы системы — это те объекты P из множества R , изменение которых зависит от эффективности изменения структурных элементов системы S , т.е. $R \in P$, а $S \in R$.

Цель организации порождается ее миссией, возможностью конкретной системы удовлетворять культурные и духовные потребности людей. Формализация цели во многом определяется уровнем формализации самой системы. В экономических задачах достаточно формализовать цель математической функцией, максимизирующей, минимизирующей или численно ограничивающей целевую установку. В сфере культуры и искусства этого недостаточно, необходимы критерии социокультурного плана.

Следовательно, принципиальная структура организации S — это такая модель S^* , которая определяется системой отношений, задающих параметры системы на каждом уровне ее иерархии:

- 1) элементарной базой организационной системы и ее подсистем: E_0, E_1, \dots, E_n ;
- 2) всеми входящими в организацию подсистемами: $S_{0i} \in E_0, S_{1i} \in E_1, \dots, S_{ni} \in E_n$;
- 3) внешней средой для организации и всех ее подсистем: $\hat{S}_{0i} = x_{0i} \in y_{0i}, \hat{S}_{1i} = x_{1i} \in y_{1i}, \dots, \hat{S}_{ni} = x_{ni} \in y_{ni}$;
- 4) характером отношений элементов каждой подсистемы между собой и внешней средой;
- 5) способом агрегирования элементов на каждом уровне иерархии системы.

Метод «упорядоченной пятерки» формализации организации позволяет рассмотреть ее в различных аспектах методологии системного анализа и проектировать эффективные системы управления, адекватные внешней среде во времени. При этом понятие «во времени» или просто время характеризует последний базовый элемент — жизненный цикл организации или проекта.

Все организации культуры и искусства подразделяют на три группы:

К *первой группе* относят объекты культурного наследия нации (памятники культуры, музейные и архивные фонды, народное творчество), экспериментальные виды искусства, которые не могут быть объектом рыночных отношений из-за их высокой социальной значимости, невозпроизводимости и необходимости сохранения для последующих поколений.

К *второй группе* принадлежат организации и учреждения культуры и искусства, входящие в зону ограниченного действия (библиотеки, клубы и т.д.). Услуги этих учреждений обеспечивают гарантированное государством стандарты (нормы) культурного потребления и поэтому предоставляются населению бесплатно или на льготной основе. Однако эти организации могут получать дополнительные доходы за счет предпринимательской деятельности;

В *третью группу* включены организации, которые входят в сферу коммерческой эксплуатации. Доходы этих организаций полностью формируются за счет поступлений от населения и коммерческих предприятий, а также от частных и общественных пожертвований. К ним относятся предприятия аудиовизуальной сферы, шоу-бизнеса, книгопечатания, печатные и экранные средства массовой информации.

Границы между этими группами организаций культуры и искусства условные и могут смещаться в зависимости от культурной политики государства и его экономического потенциала, исторических и национальных культурных традиций, изменения потребительских предпочтений населения, уровня жизни и платежеспособного спроса отношений, наличия институтов социального партнерства, общественных и частных пожертвований.

В сфере культуры и искусства активна предпринимательская деятельность. Наиболее распространенными формами организации предпринимательской деятельности, которые определены Гражданским кодексом РФ, являются индивидуальные предприниматели, товарищества и общества. Этим формам в той или иной степени соответствуют следующие организационные формы, сложившиеся в мировой практике: частная фирма или единоличное предприятие (sole proprietorship), партнерство (partnership), корпорация (corporation).

Предпринимательская деятельность без образования юридического лица — наиболее простая форма организации бизнеса. Она применяется в малом предпринимательстве, отличается особенностями налогообложения и напоминает частные фирмы в странах с развитой рыночной экономикой, однако отличается от них по юридическим признакам — полной идентичностью наименования субъекта хозяйственной деятельности и гражданского имени (фамилии) предпринимателя. В сфере культуры и искусства некоторые виды деятельности требуют оформления лицензии — официального разрешения на осуществление конкретного вида деятельности. Единый для всех субъектов хозяйствования порядок лицензирования установлен Федеральным законом РФ от 25.09.1998 г. «О лицензировании отдельных видов деятельности».

Достоинствами этой организационно-правовой формы являются:

- относительно простая и короткая по времени процедура регистрации. Индивидуальным предпринимателям не требуется юридический адрес (регистрация осуществляется по месту жительства), они не обязаны (но могут) открывать расчетный счет в банке, не состоят на учете в органах государственной статистики;
- гибкость предпринимательской деятельности, позволяющая быстро реагировать на рыночные изменения.

К недостаткам следует отнести: неограниченную ответственность по всем обязательствам; ограниченность финансовых и материальных ресурсов; отсутствие развитой системы внутренней

специализации производства и профессионального управления; проблематичность развития и роста производства и совершенствования управления.

Товарищества — это объединения физических лиц, создаваемые для осуществления предпринимательской деятельности в случае, когда в организации предприятия решают объединиться два или более участника. Все члены товарищества лично участвуют в хозяйственной деятельности. Вкладом могут быть не только денежные или материальные средства, но и собственные трудовые усилия. Договор простого товарищества, известный под названием договора о совместной деятельности, является многосторонней сделкой. Общность целей и совместный характер деятельности позволяют характеризовать участников в качестве товарищей, а сам договор именовать товарищеским. Участники данного договора не создают юридического лица, поэтому отвечают по обязательствам товарищества хотя и в долевом или солидарном порядке, но всем своим личным имуществом. По этому признаку договор о совместной деятельности четко отличается от учредительного договора, который объединяет участников по созданию нового юридического лица.

В отличие от простого товарищества, участники полного товарищества и командитного товарищества (товарищества на вере) заключают между собой учредительный договор о создании предприятия или организации для совместного ведения определенной хозяйственной деятельности, лично участвуют в ведении дел организации и несут ответственность по обязательствам товарищества имуществом, составленным из их вкладов. Командитисты отличаются от полных товарищей тем, что не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Достоинства товарищества состоит в том, что к имуществу простых товариществ не предъявляется тех же требований, что и к вкладам в имущество юридических лиц. Допускается внесение в качестве вкладов не только реального имущества, но и профессиональных и иных знаний, умений и навыков, а также деловых связей и деловой репутации. Не менее важным является то, что укрепление финансовой базы за счет вкладов участников, формирующих имущество товарищества, позволяет решать вопросы, связанные с финансированием начала, продолжения, развития и расширения бизнеса. Кроме того, имеется возможность использования разделения труда и специализации в производстве и управлении; увеличивается потенциал развития и роста за счет

входящих в состав участников высококвалифицированных специалистов в сфере деятельности товарищества (юридическая, финансовая, консультативная и др.); помимо долевой собственности товарищей договором может устанавливаться поступление конкретных результатов совместной деятельности в собственность каждого из участников.

Недостатками этой организационно-правовой формы являются:

- неограниченная солидарная ответственность участников простого товарищества своим имуществом по обязательствам организации;
- финансирование товарищества ограничено личными капиталами участников, а также их личными связями и репутацией;
- солидарная ответственность приводит к тому, что каждый из участников вправе выступать от имени всего товарищества и настаивать на своем курсе;
- возможная несовместимость интересов участников, потенциально ведущая к трудностям и конфликтам при совместном управлении организацией или оформлении ее ликвидации;
- потенциальная угроза распада организации в случае противоречий или выхода из дела одного или нескольких участников.

Общества — это юридические лица, создающиеся по соглашению граждан или юридических лиц путем объединения их капиталов в целях осуществления хозяйственной деятельности. В отличие от товариществ, общества создаются на основе объединения капиталов и не требуют личного участия учредителей (участников) в хозяйственной деятельности организации. Общества создаются по решению учредительного собрания или единственного учредителя и действуют на основании устава. Уставный капитал формируется из акций, количество и номинальная стоимость которых определяется в уставе, или из номинальной стоимости долей участников. Выпуск акций должен быть зарегистрирован в финансовых органах Российской Федерации по месту регистрации общества. Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров (участников). Для осуществления общего руководства деятельностью общества избирается совет директоров (наблюдательный совет). Руководство текущей деятельностью осуществляется правлением или директором, назначаемым обычно общим собранием акционеров (участников).

Участники общества с ограниченной ответственностью (ООО) не отвечают по его обязательствам и несут ответственность только в пределах стоимости внесенных ими вкладов. В отличие от них

участники общества с дополнительной ответственностью несут ответственность всем своим имуществом. Уставный капитал обществ разделен на доли, определенных уставными документами.

Наиболее распространенными в крупном и среднем бизнесе являются *акционерные общества*. Отличие акционерных обществ заключается в том, что им предоставлено право привлекать необходимые средства путем выпуска ценных бумаг — акций. Количество и номинальная стоимость акций определяется в уставе. Уставный капитал акционерных обществ формируется из определенного числа акций. При этом участники акционерного общества не отвечают по его обязательствам и несут ответственность за результаты деятельности в пределах стоимости принадлежащих им акций. Большинство таких обществ в России в 1990-е гг. создано путем приватизации государственных или муниципальных предприятий. Приватизация государственного и муниципального имущества — возмездное отчуждение находящегося в собственности Российской Федерации (РФ), субъектов РФ или муниципальных образований имущества (объектов приватизации) в собственность физических и юридических лиц.

Акционерные общества могут быть открытыми и закрытыми. Участники открытого акционерного общества имеют право продавать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. Такое общество может проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу. В отличие от открытого в закрытом акционерном обществе (ЗАО) акции распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции. Акционеры ЗАО имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами этого общества.

Достоинства акционерных обществ заключены в:

- отсутствию ограничений в обществе по количеству участников. Учредителями могут быть физические и юридические лица. Права и обязанности юридического лица общество приобретает с момента его государственной регистрации;
- широких возможностях финансирования предпринимательской деятельности. Акционерные общества способны привлекать дополнительные инвестиции путем выпуска акций. Открытые АО получают доступ к денежным средствам огромного количества частных инвесторов;
- доступе на рынки капитала посредством выпуска акций и корпоративных облигаций;

- получении держателями акций права на участие в управлении, на получение доходов в виде дивидендов и части имущества при ликвидации организации;
- ограниченной ответственности участников общества (за исключением обществ с дополнительной ответственностью), которые рискуют только той суммой, которую заплатили при приобретении акций или своей доли уставного капитала;
- возможности использования разделения труда и специализации в производстве, а также в привлечении профессиональных менеджеров;
- наличии разнообразных льгот для работников и возможностей для их профессионального и карьерного роста;
- неограниченном периоде существования и относительной стабильности бизнеса в силу функционирования общества независимо от владельцев-акционеров и передачи права владения на акции. Акционеры по своей воле могут вступить в корпорацию или выйти из нее, просто купив или продав свою долю акций. Право владения акциями также передается по наследству.

К недостаткам следует отнести следующие, наиболее значимые: двойное налогообложение — налогом облагается прибыль общества и доходы акционеров, получающих дивиденды; публичное оглашение и публикация финансовых и хозяйственных результатов деятельности акционерных обществ потенциально может ослабить их рыночные позиции, раскрыть информацию конкурентам; сложная организационная структура управления, создающая трудности при адаптации организации к изменениям в экономике; более сложная, по сравнению с другими формами организации бизнеса, система учета и подотчетности различным ведомствам; наличие возможностей для различного рода злоупотреблений.

Государственные (муниципальные) предприятия — юридические лица, учрежденные государством или органом местного самоуправления в предпринимательских целях, имущество которых состоит из государственной (муниципальной) собственности.

В отличие от них существуют государственные корпоративные предприятия, контрольный пакет которых принадлежит государству.

Государственные и муниципальные унитарные предприятия стоят в особом ряду среди организационно-правовых форм предпринимательской деятельности. Под унитарным предприятием понимается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имуще-

ством. Имущество унитарного предприятия неделимо и не может быть распределено по долям между работниками предприятия или другими лицами. В форме унитарных могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия. Имущество унитарных предприятий находится соответственно в государственной или муниципальной собственности. Оно принадлежит предприятию на праве хозяйственного или оперативного управления.

2.2. СИСТЕМА ПРОЦЕССОВ МЕНЕДЖМЕНТА

Все процессы менеджмента в организации можно разделить на руководство, управление и обслуживание руководства и управления. Между собой они отличаются в следующем.

Менеджер-руководитель наделен правом формирования цели деятельности и развития организации, принятия решения, за которые он несет личную ответственность, материальную и моральную.

Менеджер-управляющий не наделен таким правом. В его обязанность входит руководство персоналом и обеспечение выполнения поставленной перед ним цели менеджером-руководителем.

Специалисты по обслуживанию руководства и управления выполняют процессы, без которых невозможно осуществить руководство и управление организацией сферы культуры и искусства.

Структуризация компонентов менеджмента по процессам приведена в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Структуризация процессов менеджмента в организации

Процессы менеджмента	Компоненты менеджмента
Руководство организацией	Разработка миссии организации Разработка цели (целей) организации Разработка стратегий организации Проектирование организационной структуры управления Координация действий подчиненных. Принятие решений
Управление организацией	Маркетинговые исследования Бизнес-планирование Управление факторами производства Материально-техническое обеспечение Продажа интеллектуальных продуктов и услуг
Обслуживание руководства и управления	Информационное обслуживание Организационное обслуживание Техническое обслуживание Контроль, учет и анализ

Компоненты процессов менеджмента следует также рассматривать как последовательность действий, связанных друг с другом посредством организационного механизма, — цели, функции, ресурсы, методы управления, организационные структуры достижения цели. Такой механизм рассматривает последовательность действий по управлению организацией: прогнозирование, целеполагание, декомпозиция цели на подцели, распределение ресурсов по подцелям (планирование), контроль, учет, анализ, регулирование (координирование).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Как с позиции системного подхода может быть определена организация?
2. Раскройте взаимосвязь между организацией и внешней средой.
3. Какая зависимость существует между объектом управления и субъектом управления?
4. Назовите компоненты процесса менеджмента.
5. Назовите этапы принятия решения.
6. Назовите элементы внешней среды организации.
7. Приведите формальную модель системы управления.
8. Назовите управленческие роли. Приведите их группировки, известные вам.

Глава 3

ОСНОВЫ МЕТОДОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Закономерности менеджмента выражают наиболее важные и систематически повторяющиеся тенденции, которые отражают относительно устойчивые взаимосвязи между элементами руководства и управления в организации.

К числу важнейших закономерностей менеджмента следует отнести:

- 1) развитие теории и практики менеджмента в соответствии с трансформацией форм и методов организации деятельности в сфере культуры и искусства;
- 2) определяющее влияние состояния внешней среды в выборе и формировании видов деятельности и системы управления организацией;
- 3) соответствие социального содержания управления формам собственности на имущество организации;
- 4) соотносительность управляющей и управляемой подсистем (субъекта и объекта управления);
- 5) преимущество сознательного (планомерного) управления;
- 6) концентрация и динамичное гибкое изменение функций управления в организации;
- 7) оптимизация уровней и задач руководства и управления организацией;
- 8) оптимальное использование в процессах управления функций контроля, учета и анализа.

Закономерности имеют объективный характер, а реализуются в процессе деятельности людей. Это в полной мере относится и к закономерностям менеджмента в сфере культуры и искусства. Под воздействием проявления закономерностей в организациях формируются принципы менеджмента.

Принципы менеджмента анализируют и синтезируют объективные закономерности управления, определяя черты реальной управленческой практики в любой организации. Они представ-

ляют собой общие правила, формируют требования к системе управления организацией — функциям, методам и организационной структуре управления. Эволюция менеджмента сформировала следующие принципы современного менеджмента: системность — использование методологии системного подхода в управлении; компетентность — необходимость знания менеджером системы управления в области культуры и искусства; иерархичность — выделение уровней управления на основе вертикального разделения управленческого труда и подчинения низших уровней управления высшим; выделение ведущего звена — выбор наиболее значимой цели и наиболее важных ресурсов для ее достижения; совершенствование — трансформация организационной структуры, функций и методов управления по мере изменения объекта управления и состояния внешней среды.

Наряду с общими принципами управления выделяют частные (специальные) принципы, соблюдение которых позволяет регулировать отдельные управленческие процессы и стороны управления с учетом специфики и характера деятельности организации, отраслевой специализации. Так, в сфере культуры и искусства принципы управления носят особый характер. Принципы управления в этой отрасли подразумевают основные руководящие положения, на которые ориентируются руководители организаций культуры и искусства и которые определяют требования, содержание, структуру, организацию обучения и воспитания будущих деятелей культуры и искусства, специалистов. Система принципов менеджмента в этой сфере деятельности является открытой для развития и может пополняться другими принципами в ходе ее практического освоения и дальнейшего теоретического осмысления. Каждый принцип формирует «под себя» систему требований, выполнение которых в значительной степени способствует совершенствованию менеджмента в организации и зависит от конкретного вида деятельности.

Для менеджеров в сфере культуры и искусства наиболее общими являются следующие принципы: уважение личного достоинства человека, признание за ним соответствующих прав и возможностей; предоставление личности свободы выбора; доверие человеку, его потенциальным возможностям; создание атмосферы доверия на основе взаимоуважения; развитие инициативы, творческих способностей, умение найти себя в творческом коллективе и др.

Из принципов вытекает целый ряд конкретных требований к менеджеру-руководителю:

- строить свои отношения с подчиненными не как должностное лицо с подчиненными, а как человек с человеком;
- не ограничивать отношения только должностными обязанностями, вникать в жизнь, духовный мир и стремления персонала коллектива, иначе неизбежна отчужденность;
- общаясь с персоналом, не забывать, что работа членов коллектива составляет большую часть их жизни, определяет их жизнь, и нужно сделать все возможное, чтобы время, проведенное на работе, было светлым и радостным;
- менеджер должен быть причастен к образу жизни членов творческого коллектива и понимать, в чем состоят общие потребности;
- следует встречаться с членами коллектива не только в официальной обстановке, но и в неформальной, где можно просто пообщаться, поговорить по душам;
- сотрудничество в управлении предусматривает перевод управления с монологической на диалогическую основу, переход от коммуникации к общению, от субъектно-объектных к субъектно-субъектным отношениям.

Таковы основные методологические принципы менеджмента в руководстве и управлении организациях сферы культуры и искусства.

3.2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Формирование целей (целеполагание) относится к важнейшей части методологии менеджмента. Решение вопросов выбора цели менеджер-руководитель должен осуществлять на основе системного подхода, опираясь на предпринимательский талант, высокую профессиональную компетентность, опыт, интуицию и добросовестное отношение персонала организации к выбранной цели.

Цель — фундаментальное понятие теории управления. Цель представляет собой опредмеченный мотив, который побуждает организацию или отдельных ее членов к действию ради чего-то. Производный термин «целеполагание» означает, что действие или поведение организации можно рассматривать как направленное на достижение цели, т.е. конечного состояния, при котором объект достигает определенного соответствия во времени и в пространстве с другим объектом или событием.

Если известны факторы, от которых зависит достижение цели, и установлено влияние каждого фактора как независимой переменной, то такую цель принято называть *целевой функцией*.

Цель представляет собой предвосхищение результатов какого-либо рода деятельности. Цель организации определяет концепцию ее развития и основные направления деловой активности. С позиции менеджмента цель представляет желаемое состояние объекта управления через определенный промежуток времени.

Для перевода системы управления из существующего состояния в желаемое необходима конкретная программа действий, которая позволит разрешить проблему, отделяющую данную ситуацию от желаемой.

Цели организации реализуются через стратегию и тактику и исходят из миссии организации.

Миссия организации — это главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определенный вид ее деятельности. Миссия детализирует статус организации и направления деятельности для достижения главной цели и выработки стратегии организации. Формулировка миссии обычно включает: цель организации (траекторную или точечную) по товарам и услугам, рынкам, технологиям; характеристику культуры организации; тип привлекаемых работников.

В некоммерческой организации, какими могут быть организации сферы культуры и искусства, миссия заключается в удовлетворении потребности населения в определенного рода духовных услугах, запросов населения в интеллектуальных продуктах.

Стратегия — это основное направление деятельности организации. Стратегия предполагает разработку концепции, прогноза или программы, содержащих методы и меры по осуществлению миссии. Стратегия разрабатывается посредством:

- оценки и анализа внешней среды организации;
- диагностического анализа внутренней среды организации;
- разработки и анализа стратегических альтернатив;
- выбора наиболее предпочтительного варианта стратегии;
- оценки стратегии относительно миссии и главной цели организации;
- реализации стратегии в форме программы, бизнес-плана.

Тактика — это система мер по реализации стратегии в определенные промежутки времени деятельности организации. Ее назначение — это оперативное управление по достижению целей организации в те или иные периоды ее деятельности.

Выбор цели, принявшей форму окончательного решения, позволяет перейти к выработке программы, т.е. к разработке плана действий и к определению необходимых ресурсов для достижения целей.

Существует ряд общих требований, предъявляемых к целям управления. Во-первых, цели должны быть конкретными и измеримыми. Во-вторых, цели должны быть реальными и достижимыми. В-третьих, цели должны быть взаимосвязанными и иерархичными (соподчиненными).

Цели разделяют на общие (главные) и специфические.

- *Общие цели* отражают концепцию организации, ее миссию и разрабатываются на длительную перспективу, например, для обеспечения устойчивости организации на рынке, разработки новых направлений развития.
- *Специфические цели* разрабатываются в контурах общих целей по основным направлениям деятельности организации и ее подразделениям или дочерним организациям. Они носят характер подцелей и формируют системную взаимосвязь общей цели и внутренних элементов организации:

Цели ↔ Задачи ↔ Кадры ↔ Технология ↔ Организационная структура, а также взаимосвязь организации и внешней среды;

Цели ↔ Вводимые ресурсы ↔ Результаты деятельности ↔ Научно-технический прогресс ↔ Социокультурное воздействие ↔ Конкуренция ↔ Законодательство и политическое воздействие.

Цели также разделяются по времени их достижения на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. *Краткосрочные цели* — это цели, которые могут быть достигнуты в течение года; *среднесрочные цели* — от одного до пяти лет; *долгосрочные цели* — свыше пяти лет.

Цели определяют стремление работать эффективно в заданном ими направлении, поэтому необходимо период времени для достижения цели разделить на этапы. На каждом этапе цель подразделяется на подцели с тем, чтобы четко определить на каждом этапе количественно измеряемые рубежи. Чтобы сама цель и подцели были выполнены в полном объеме и в установленные сроки, необходима полная увязка подцелей и цели с ресурсным обеспечением для их достижения. Для обеспечения этого разрабатывается целевая программа, тактическим инструментом которой может быть проект или бизнес-план, составляемый в контурах этой программы.

Цели организации также бывают различными в зависимости от сферы деятельности, собственности, организационно-право-

вой формы организации, состояния внешней среды. Однако при правильной постановке работы менеджмента решению проблемы формирования целей должно предшествовать прогнозирование возможных ситуаций, а после определения целей следует выработка эффективной стратегии их реализации. В основу прогнозирования должен быть положен процессуальный принцип системного подхода, который реализуется в следующей последовательности (рис. 3.1):

- 1) сбор информации о внешней среде организации (изучение внешнего фона);
- 2) проведение проблемного диагностического анализа;
- 3) разработка простейших поисковых прогнозов по необходимой проблематике;
- 4) написание сценария развития организации;
- 5) выбор критериев оценки эффективности достижения целей и подцелей;
- 6) определение возможных целей (подцелей);
- 7) построение «дерева целей»;
- 8) расчет необходимых факторов производства по «дереву целей»;
- 9) экспертная или методами «мозговой атаки» оценка целей (подцелей);
- 10) построение вероятностной сети реализации целей;
- 11) выработка наилучшей стратегии функционирования организации;
- 12) распределение факторов производства по наилучшей стратегии.

Из схемы можно вывести общие правила постановки целей следующей последовательности:

- описание ситуации;
- выявление приоритетов;
- выбор в качестве общей цели одного наиболее существенного приоритетного направления;
- формулирование цели в терминах конечных результатов;
- декомпозиция цели в системе: «Цель \longleftrightarrow Ресурсы \longleftrightarrow Результаты»;
- построение направленного графа «дерево целей»;
- оценка системы графов «дерево целей» на полноту состава подцелей, их соподчиненности (иерархичности) и ресурсной обеспеченности;
- уточнение конфигурации модели «дерево целей»;
- проверка правильности формулировок целей различных иерархических уровней;



Рис. 3.1. Блок-схема прогнозирования для разработки цели и определения стратегии ее достижения организацией

- формулировка целевых задач по целям и подцелям (задачам);
- установление для каждого звена управляющей подсистемы главной цели;
- определение для каждой главной цели и ее подцелей критериев достижения и системы оценочных показателей.

Правила целеполагания и правила формулировки целей дополняют друг друга. Менеджер должен учитывать важность речевой коммуникации в системе управления. Признаки, характеризующие корректную формулировку целей:

- 1) глагол в неопределенной форме характеризует выполняемые действия;
- 2) конкретизирует требуемый конечный результат;
- 3) конкретизирует заданный срок достижения цели;
- 4) конкретизирует максимальную величину допустимых затрат;
- 5) дает количественную характеристику требуемого результата работ, необходимую для подтверждения факта достижения цели;

- 6) оговаривает только «когда» и «как» это должно быть сделано;
- 7) непосредственно отвечает целевому назначению и функциональным обязанностям данного управляющего и его прямых начальников;
- 8) цель понятна всем, кто будет работать для ее достижения;
- 9) реальна и достижима, но не легка;
- 10) обеспечивает большую отдачу от затрат времени и ресурсов по сравнению с другими возможными целями;
- 11) реализуема в пределах наличного или гарантируемого объема ресурсов;
- 12) исключает или минимизирует двойную ответственность за результаты совместных работ;
- 13) соответствует основным принципам и методам работы коллектива;
- 14) совпадает с интересами исполнителей и не вызывает серьезных конфликтов в организации;
- 15) зафиксирована письменно, копии для справок хранятся у руководителя или подчиненных;
- 16) согласована управляющим в личной беседе с подчиненным.

Таким образом, целеполагание (целепостановка) представляют прямую связь между субъектом и объектом управления. Обратная связь позволяет произвести оценку результатов реализации целей, т.е. выявить степень осуществления цели.

3.3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Следующими компонентами методологии менеджмента являются задачи и функции.

Задачи менеджмента представляют собой подцели, достижимые посредством выполнения одной или нескольких работ, или части работы, которые должны быть закончены в оговоренные сроки в процессе управления деятельностью организации или отдельной ее части. В соответствии с распределением обязанностей или выполняемой работой руководство организации предлагает решить одну или группу задач; их завершение рассматривается как необходимый вклад в достижение целей организации.

Задачи по характеру влияния на эффективность деятельности организации могут быть объединены в следующие четыре группы.

Первая группа включает задачи, результат решения которых оказывает непосредственное воздействие на эффективность организации. К этой группе в организации культуры и искусства

относятся задачи обеспечения основной деятельности, разработки и реализации инновационных технологий оказания интеллектуальных услуг.

Вторая группа — задачи, решение которых влияет на действия организации через промежуточные организационные формы. Эта группа охватывает задачи маркетинга, бизнес-планирования интеллектуального или инновационного процесса, контроля, распределения ресурсов.

Третья группа — задачи, решение которых оказывает влияние на решение задач первой или второй группы. В эту группу входят различные задачи учета, анализа, аудита.

Четвертая группа — задачи, которые не влияют на разработку и оказание интеллектуальных услуг организацией непосредственно, однако их выполнение необходимо для нормального функционирования организации.

Для решения перечисленных групп управленческих задач должны существовать соответствующие технологии и подготовленные люди — менеджеры и специалисты. Технология — это системное сочетание знаний, навыков, оборудования и инфраструктуры, которые необходимы для создания и выполнения услуг. Задачи и технологии тесно связаны между собой. Для выполнения задачи используются конкретные технологии как средство преобразования информации и «материала», поступающих на «вход» и исходящих на «выходе» системы. Вторая составляющая, необходимая для выполнения задач, представлена людьми (персоналом управления). Люди — это руководители и подчиненные (специалисты).

Руководство достигает решения задач через других людей, поэтому последние являются центральным фактором в любой организации. С позиции системного подхода существуют три аспекта «человеческой переменной» в управлении организацией: поведение отдельных людей, поведение руководителя (менеджера) в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп. При этом каждый человек характеризуется способностями, одаренностью, восприятием, точкой зрения, ценностями, потребностями, лидерством, степенью адекватности к внешней среде, способствующей или препятствующей раскрытию его способностей и особенностей личности.

Функция менеджмента — это целенаправленный вид управляющего воздействия, осуществление которого рассматривается как составная часть управления, что означает выполнение таких функций управления, как построение организации и взаимодействие

в хозяйственной деятельности людей, технологий, информации по решению рассмотренных выше задач.

Функции управления формируются в результате разделения труда в процессах управления. Они должны обеспечить в организации руководство, управление и обслуживание хозяйственной деятельности. Каждая функция характеризуется назначением, повторяемостью, однородностью содержания, спецификой необходимого для ее выполнения персонала.

По признаку участия в организации управления различают общие, специальные (частные) и вспомогательные функции.

Каждая функция управления характеризуется целевой направленностью и имеет свои особенности, однако все они взаимозависимы, составляют определенную, тесно увязанную систему. Только совокупность всех функций полностью раскрывает процесс управления, поэтому выполнение их обеспечивает комплексное и системное управление организацией и эффективность ее хозяйственной деятельности.

Функции управления носят объективный характер, что определяется объективной необходимостью самого процесса управления в условиях совместного труда людей. Объективность функций управления обнаруживается везде, где осуществляется управленческая деятельность. В зависимости от места расположения того или иного объекта в общей системе управления меняется только объем работ по данной функции, но не меняются ее целевое назначение и содержание.

Придерживаясь принятой группировки функций управления — функции основные (общие), связующие, частные и специфические, рассмотрим их содержание. При этом будем иметь в виду, что функция управления является категорией общего порядка. Это означает, что она одинаково выражается в деятельности любого субъекта управления, в то время как функции конкретных субъектов могут существенно различаться.

Основные (общие) функции управления проявляются принципиально одинаково в управлении организацией в любой сфере деятельности. К ним относятся: планирование, организация процесса, мотивация и контроль. Связями между функциями являются процессы принятия решений и коммуникации.

Планирование дает ответы на следующие вопросы:

- 1) Каково положение организации в настоящее время? Для этого нужно оценивать положение в области финансов, маркетинга, производства и других сферах.

- 2) Каковы должны быть цели организации? Оценивая возможности и угрозы в окружающей среде, следует определить цели организации.
- 3) Как организация может достичь целей? Нужно решить, что делать персоналу для достижения целей, каковы должны быть ресурсы.

Организация — это процесс структурирования. Структурировать необходимо множество элементов. Такими элементами являются работа, конкретные задания организации и отдельным работникам. Так, руководитель подбирает людей, поручает им работу, делегирует отдельным людям полномочия или права использовать ресурсы организации. В конечном счете создается структура управления организацией в целом.

Мотивация заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с планом. Ранее считалось, что мотивирование — это предложение соответствующего денежного вознаграждения в обмен за прилагаемые усилия. В современных условиях мотивация рассматривается в контексте создания внутреннего побуждения к действиям. Она является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются, особенно в сфере искусства. Для того чтобы мотивировать, руководителю следует определить, каковы на самом деле эти потребности, обеспечить работнику способ удовлетворять потребности путем творческого отношения к выполняемой работе.

Контроль — это важнейшая функция управления, необходимая для достижения организацией своих целей. Контроль позволяет получить информацию, необходимую для дальнейшего планирования, координации деятельности людей. Выделяют три аспекта управленческого контроля:

- 1) установление стандартов в процессе планирования — это точное определение целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени;
- 2) измерение того, что достигнуто в действительности за определенный период;
- 3) сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Контроль позволяет по мере необходимости предпринимать корректирующие действия по предотвращению отклонений или по изменению целей.

Связующие функции — это принятие решений и коммуникация. Менеджеры принимают решения в различных условиях.

Принятие решений в условиях определенности возникает, когда исходы решений оцениваются по нескольким критериям одновременно и один исход лучше по одним критериям, а другой — по другим. Методы теории принятия решений в этом случае могут быть применены, если:

- во множестве решений удастся выделить область решений, оптимальных в каком-либо смысле;
- критерии не зависят друг от друга.

Если исходы альтернатив оцениваются по одному критерию, то предполагают задачу принятия решений со скалярным критерием, если по нескольким — задачу принятия решений с векторным критерием.

В условиях риска реализация альтернативы может привести к разным исходам, для которых известны вероятности их наступления. В этом случае для рассматриваемой проблемы должен быть собран значительный статистический материал, а решающее правило найдено в рамках теории полезности.

В условиях неопределенности факторы, влияющие на наступление того или иного исхода, до конца не известны. Исход зависит от того, какое состояние внешней среды из множества состояний организации является истинным.

Управленческое решение представляет собой концентрацию процесса управления на его заключительной стадии. Однако решения могут приниматься и на промежуточных этапах управления, выступать в роли связующих процессов. Например, в процессах разработки стратегии, бизнес-плана, инвестиционного и инновационного предложений и т.д. следует принимать решения по ходу их разработки и оформлять документы, регулирующие деятельность подчиненных в организации.

Решения, независимо от стадии управления, выглядят как формула управленческого воздействия на объект управления и должны отвечать определенным требованиям: быть обоснованными, характеризоваться четкостью формулировок, реальностью осуществления, экономичностью, эффективностью.

Принятие решения как минимум включает в себя следующие стадии: постановку задачи, формирование вариантов решений, выбор наилучшего решения, собственно принятие решения. Решение принимается на основе информации, которая в процессе принятия решения проходит три фазы:

- 1) структуризацию, т.е. выделение информационных элементов, установление отношений между ними, в результате которых

- выявляется упорядоченная система информации в виде возможных гипотез, «дерева целей», «дерева ресурсов» и т.д.;
- 2) характеристику, т.е. определение системы характеристик, с помощью которых выявляются полезность решений, вероятность их достижения и т.д.;
 - 3) оптимизацию, т.е. преобразование всей информации в конечную форму для получения наилучшего решения, его обоснования и принятия.

Каждая из указанных стадий состоит в свою очередь из ряда последовательно выполняемых процедур, которые связаны между собой прямыми и обратными информационными связями и определяют итеративный характер принятия управленческого решения.

Для успешной работы организации руководитель должен постоянно делать правильный выбор из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив — это и есть решение. Принятие решения — это выбор как и что планировать, организовать, мотивировать и контролировать. Основным требованием для принятия эффективного решения является наличие адекватной и точной информации.

Коммуникация — это обмен информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Информация в процессе коммуникации передается для того, чтобы руководители могли принимать необходимые решения и их выполнять. Планы нельзя выполнить, если они неизвестны людям, которые должны их выполнять. До тех пор пока работники не будут понимать обоснованность планов, не будут знать, какое вознаграждение им предложить за хорошо выполненную работу, они не будут хорошо работать.

К *частным функциям* относятся делопроизводство, обеспечение оргтехникой и ее использование. Частные функции в организации выполняют отдельные структурные подразделения и должностные лица.

Управление всегда воздействует на конкретный объект, который имеет определенную отраслевую направленность, поэтому управление вызывает необходимость осуществления специфических функций. Для организаций сферы культуры и искусства специфическими функциями управления являются функции, связанные с получением человеком интеллектуальной продукции и услуг. В связи с этим культуру и искусство следует рассматривать, с одной стороны, как важнейшую сферу человеческой культуры, а с другой — как отрасль национальной экономики, связанную

с формированием образовательной, культурной, нравственной и профессиональной составляющих человеческого капитала.

Одной из главных *специфических функций* управления в организации является разработка культурно-просветительской миссии. Другие специфические функции управления формируются под воздействием специфики деятельности. Культуру и искусство от других отраслей экономики отличают:

- наличие большого числа участников культурно-просветительского процесса;
- многозначность целей;
- производство не товаров, а интеллектуальных услуг;
- пристальное общественное внимание и внерыночное давление на оказание услуг.

Учитывая эту специфику не только в целом по отрасли, но и отдельным организациям, можно формировать специфические функции управления:

- 1) реализацию потенциала внешних связей системы культуры и искусства. Эта функция предполагает ориентацию организации на тесное взаимодействие с образованием, производством, культурной средой, наукой, что обеспечивает возможность разработки самостоятельной концепции содержания в областях культуры и искусства, образования, а также программы развития индивида в зависимости от его склонностей и способностей, системы ценностей, которой должна быть подчинена концепция развития культуры и искусства;
- 2) реализацию различных форм собственности в культуре и искусстве;
- 3) претворение в жизнь государственной политики в области культуры, искусства и образования;
- 4) координацию территориального, федерального и международного сотрудничества в сферах культуры и искусства.

В организациях культуры и искусства реализация специфических задач управления тесно связана с общими (основными) функциями.

Таким образом, в результате разделения труда по функциям персонал менеджеров и сотрудников должен обеспечить руководство, управление и обслуживание основной по профилю и иной деятельности организации. При рациональном разделении функций должны обеспечиваться:

- в области производственной деятельности — рациональная расстановка персонала, координированная деятельность менеджмента

- и сотрудников, применение инновационных технологий в организации производственной и хозяйственной деятельности;
- в области социально-психологических отношений — повышение у работников чувства удовлетворения трудом, чувство патриотизма за организацию, снижение психологической напряженности, улучшение межличностных отношений;
 - в области экономики организации — обеспечение доходов, устойчивого финансового состояния, завоевание рынка культурно-просветительских услуг.

В табл. 3.1 приведен алгоритм выполнения функций менеджмента в технологической последовательности управления, повторяемости с учетом содержания и временного горизонта процессов управленческой деятельности. Данный вариант алгоритма содержит те функции и сроки их выполнения, которые наиболее часто используются в организациях культуры и искусства.

Таблица 3.1

Алгоритм выполнения функций менеджмента в организации

Функция управления	Временной интервал действия функции	Содержание управленческой деятельности
Целеполагание	Неограниченно длительный	Осознание и формирование целей организации в виде «дерева целей»
Организация процесса управления	Непрерывно	Обеспечение организованности всех компонентов процесса управления
Планирование:		
стратегическое	Долгосрочная перспектива (свыше 5 лет)	Прогнозирование поведения внешней среды; стратегии развития
тактическое	Среднесрочная перспектива (до 5 лет)	Прогнозирование поведения внешней среды; планирование мероприятий по освоению новых рынков, новой продукции и услуг; определение состава и значений показателей развития
текущее (бизнес-планирование)	Краткосрочная перспектива (до 1 года)	Прогнозирование поведения внешней среды; определение состава и значений показателей годового, квартального, месячного планов

Функция управления	Временной интервал действия функции	Содержание управленческой деятельности
Координация деятельности	Кратко- и среднесрочная перспектива	Определение структуры организации; налаживание взаимодействия между составными частями; разделение обязанностей персонала и согласование действий
Регулирование	Краткосрочная перспектива	Выявление отклонений от плановых заданий и устранение таких отклонений
Контроль	Непрерывно	Наблюдение за деятельностью; сравнение фактических и заданных значений показателей; выявление величины, причины, места и времени обнаруженных отклонений
Учет	Непрерывно	Наблюдение, фиксация и регистрация операций деятельности; группировка результатов для получения сводных (итоговых) данных о состоянии деятельности

3.4. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Метод (от греч. *methodos*) означает способ действовать, поступать каким-нибудь образом. Методы в методологии менеджмента занимают особое место, поскольку с их помощью становится возможным достичь желаемой цели разными способами. Одна и та же цель может быть достигнута с помощью различных методов и, наоборот, несколько целей могут быть достигнуты с помощью одного метода. Следовательно, в любой организации должен существовать банк данных системы методов, получивший название «методический аппарат», или «методический инструментарий».

Таким образом, методы менеджмента представляют собой способы воздействия субъекта на объект управления, способы достижения конкретной цели в процессе управления хозяйственной и иной деятельностью организации.

С помощью методов управления реализуются функции менеджмента. Такие функции, как стратегическое планирование, реализация стратегии, маркетинг, финансирование, обеспечение деятельности факторами производства, контроль, учет и другие реализуются через методы, которые воздействуют через экономические интересы на работников и создают экономическую мотивацию в объекте управления.

Все методы управления тесно взаимосвязаны и используются менеджментом для обеспечения оптимальных результатов при достижении целей организации. Единство методов управления предопределяется общностью используемых для этого методологических подходов. Например, использование программно-целевого управления предполагает системное сочетание элементов этого методического подхода — четкое определение цели и этапов ее достижения, выделение необходимых средств и ресурсов; осуществление разработанного плана требует создания и функционирования специального аппарата управления, а для обеспечения взаимодействия всех участников по реализации цели должна функционировать система мотивации труда и т.д.

Методы современного менеджмента по признаку использования их в отраслях формирования знаний классифицируют на общенаучные и специфические (частные).

Класс *общенаучных методов* представлен методическим инструментарием, который применяется не только в науке управления, но и в других областях знаний. К общенаучным методам относятся исторический, системный и комплексный подходы, моделирование, экспериментирование, использование алгоритмов математического аппарата, статистические, социологические, политологические и другие области исследований.

Специфические (частные) методы, применяемые в менеджменте, характеризуются большим разнообразием, что объясняется множественностью достигаемых с их помощью целей и различием объектов управления. Широкое разнообразие частных методов и необходимость выбора менеджментом наиболее приемлемых для достижения конкретных целей требует их классификации. В качестве классификационных признаков могут быть предложены: содержание, мотивация, организационные формы и сфера применения методов.

В табл. 3.2 приведена классификация методов менеджмента по названным признакам.

Таблица 3.2

Классификация методов современного менеджмента

Классификационный признак методов	Группа методов управления
По содержанию управления	Экономические Организационно-распорядительные Социально-психологические Правовые (юридические)
По мотивации воздействия	Материальная мотивация Моральная мотивация Принудительная (властная) мотивация
По организационной форме	Единоличные (индивидуальные) Коллективные Коллегиальные
По сфере применения	Общие, применяемые ко всей системе управления Локальные, применяемые к отдельным частям системы управления
По объекту управления	Производство Люди Организация Внешние связи

Как было отмечено, функции управления реализуются через методы. Осуществление такой функции управления, как построение организации, связано, например, с экономическими, организационно-распорядительными и правовыми (юридическими) методами, которые призваны создать эффективно работающую организацию в строгом соответствии с существующими законодательством и нормативно-правовыми актами в области хозяйственной деятельности и гражданских отношений.

Социально-психологические методы основаны на комплексном использовании в менеджменте достижений поведенческих наук и служат инструментом для выражения функций организации и взаимодействия персонала, мотивации деятельных индивидов и групп.

Для реализации функций управления, осуществления процесса принятия решения, управления подсистемами организации требуется множество методов управления. Их необходимо не только классифицировать, но и структурировать по проблеме решения, условиям и факторам, сопутствующим решению проблемы. Для этого в организациях сферы культуры и искусства должна накапливаться компьютерная база данных методов управления во взаимосвязи с проблемами, ситуациями, стадиями процесса решения.

Особенно целесообразно создавать компьютерную базу данных методов управления по группам организаций культуры и искусства.

Множественность методов управления в то же время осложняет выбор того из них, который наиболее эффективен при решении конкретной управленческой задачи в организации.

Поэтому каждая организация для создания фонда методов должна ориентироваться на решение управленческих проблем, свойственных данной организации.

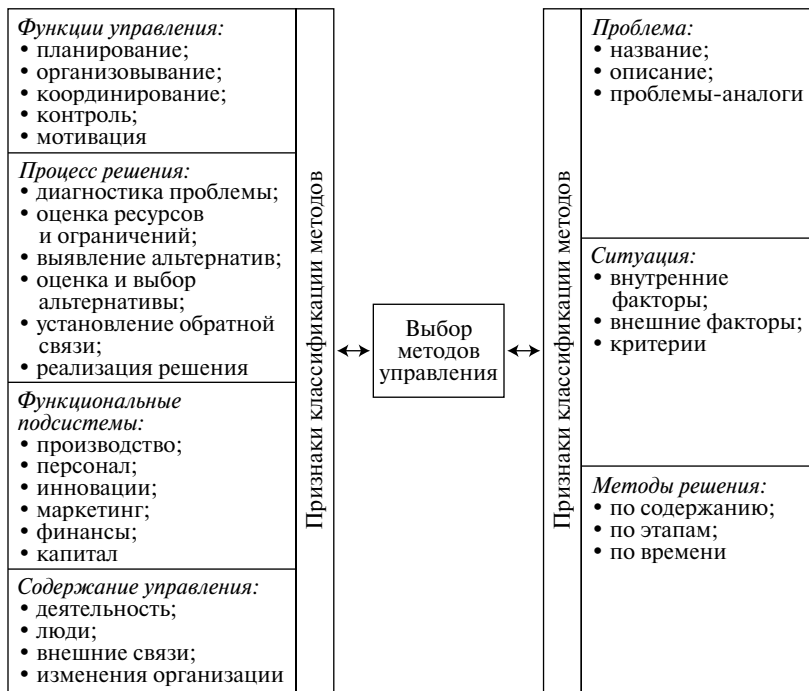


Рис. 3.2. Схема выбора методов управления в организациях культуры и искусства

Принципы формирования фонда методов достаточно сложны и требуют для своей реализации следующих условий, которые частично были рассмотрены выше:

- научно обоснованного подхода к выявлению проблем («дерево целей», приоритеты, граф проблем и др.);
- полноты описания проблемы (сущность, содержание, структура, причины, границы и уровни проявления, сила воздействия и др.);
- структурирования по типам проблем, приоритетности, степени формализуемости, функциональности, видам управленческой деятельности и т.д.;

- обеспечения полноты представления возможных методов решения каждой проблемы;
- информационного обеспечения (объем и состав информации по решаемой проблеме, время и средства (ресурсы)).

Несмотря на указанные сложности, практика менеджмента в сфере культуры и искусства имеет примеры реализации указанного алгоритма решения задачи выбора эффективных методов управления.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите основные закономерности менеджмента.
2. Назовите общие принципы управления. Кто впервые сформулировал принципы управления?
3. Раскройте специфические принципы менеджмента. Какими факторами они определяются?
4. Что такое цель? Раскройте этапы формирования цели.
5. Опишите технологию постановки цели в организации.
6. Что такое миссия организации?
7. Что такое стратегия организации?
8. Что такое тактика организации?
9. Назовите инструментарий реализации цели.
10. Постройте «дерево целей» на условном примере.
11. Назовите правила целеполагания.
12. Перечислите задачи менеджмента. Дайте их группировку.
13. Перечислите функции менеджмента. Назовите основные, связующие, частные и специфические функции менеджмента в организации.
14. Как группируются задачи управления?
15. Приведите алгоритмы выполнения функций управления.
16. Дайте определение термина «метод менеджмента».
17. Приведите классификацию методов менеджмента.
18. Опишите технологию выбора методов управления в организации.

Глава 4

СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА

4.1. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ

В условиях формирования рыночных отношений во всех сферах российской экономики маркетинг следует рассматривать в качестве метода регулирования взаимоотношений внешней среды организации с возможностями самой организации, которые определяются ее потенциалом. Рассмотрим роль маркетинга как метода управления в некоммерческих организациях на примере организаций культуры и искусства. Для организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере культуры и искусства, это означает разработку, реализацию и оценку инновационных технологий культурно-просветительской деятельности посредством изучения требований потенциальных клиентов в сфере и на территории, охватываемой деятельностью организации. Этим самым обеспечивается гармонизация интересов между учреждением культуры и искусства и частью населения, которая им обслуживается, т.е. между организацией и ее внешней средой. Именно на этом основании маркетинг, являющийся самостоятельной научной дисциплиной, следует отнести к одному из методов менеджмента.

Использование маркетинга как метода управления помогает занять организации или творческой личности свою нишу на рынке культурно-просветительских услуг и способствует формированию их особой миссии в этой сфере деятельности.

Маркетинг в сфере культурно-просветительских услуг имеет специфические особенности, отличающие его от маркетинга в сфере материального производства. К числу таких отличительных особенностей относятся:

- рост числа и степени конкуренции среди потенциальных участников, желающих получить возможность формировать культурно-просветительские услуги;
- конкуренция между организациями и творческими личностями с целью привлечения клиентов (зрителей) на получение культурно-просветительских и образовательных услуг;

- многозначность целей культурно-просветительских и образовательных услуг и возможность их расширения;
- внерыночное давление на потенциальные возможности организации в оказании платных услуг.

Маркетинг как метод управления используется, прежде всего, для создания имиджа организации или творческой личности, владельца интеллектуальной собственности. Имидж представляет собой совокупность мнений, идей, впечатлений, связанных с деятельностью конкретной организации или творческой личности. Его формирование обусловлено талантом творческой личности, качеством его подготовки, востребованностью; связано с использованием инновационных технологий и материально-техническим, рекламным и социальным обеспечением творческого или иного процесса и др.

Имидж позволяет определить, как люди воспринимают конкретную организацию, творческую личность, ее соответствие и возможности в удовлетворении потребностей в конкретных культурно-просветительских услугах, как оценивают отношение к ней организаций-конкурентов и конкурентов творческих личностей. Для поддержания имиджа организации и отдельных творческих личностей, решения практических задач требуется маркетинговая ориентация всей деятельности.

На рис. 4.1 показана схема варианта реализации маркетингового метода управления организацией, использование которого позволяет разработать и реализовать программную стратегию.

Создание маркетинговой службы в организации и специальных маркетинговых центров для сферы культуры и искусства способствует тесному взаимодействию подразделений внутри организации и обеспечивает связь с внешней средой.

В задачи службы маркетинга входят:

- 1) изучение размеров рынка культурно-просветительских услуг и его сегментов, тенденций изменения потребностей в услугах организации отдельной творческой личности;
- 2) изучение потребности и запросов рынка культурно-просветительских услуг и степени их удовлетворения в отдельных сегментах;
- 3) обеспечение организации или творческой личности благожелательным отношением организаций-партнеров, общественности;
- 4) оказание помощи в разработке и продвижении принципиально новых и инновационных проектов и программ;
- 5) развитие коммуникаций, участие в публичных и рекламных акциях, способствующих целям организации.



Рис. 4.1. Схема реализации маркетингового подхода управления организацией

Приведенный перечень задач маркетинговой службы представляет координацию действий внутренней и внешней сред организации культуры и искусства в целях наиболее полного удовлетворения населения в культурно-просветительских и образовательных услугах.

Любой организации требуется определить свои специфические, связанные с маркетингом проблемы, которые стоят перед этой организацией. Для этого следует периодически проводить так называемые маркетинговые ревизии. Они позволяют выявить настоящие или будущие проблемы организации или творческой личности.

Маркетинговые проблемы — это проблемы, связанные с желаемым уровнем достижения результатов, который может быть ниже, равным или выше требуемого потребителем. Область маркетинговых проблем лежит в пространстве между желаемым и действительным (требуемым).

Для реализации маркетинга как метода управления в организации должна существовать система маркетинговой информации, в состав которой входят подсистемы сбора, анализа, хранения и распространения, которые позволяют изучить маркетинговую среду, осуществить управление маркетингом, оценить состояние внутренней среды и разработать программную стратегию организации.

4.2. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ И ИНВЕСТИЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Бизнес-планирование как функция и метод управления увязывает в единую систему и регулирует интересы организации и отдельных работников, обеспечивает рациональное распределение ресурсов организации для эффективного достижения цели. При этом интересы организации культуры и искусства и государства (общества) соотносятся через прибыль путем уплаты налогов, а интересы организации и ее персонала — через оплату труда.

Планирование является важнейшей составной частью управления, и тесно связано с остальными его функциями и методами. В частности, планирование взаимосвязано с маркетингом, стимулированием, хозяйственным расчетом, ценообразованием, материальным стимулированием труда и в то же время является составной частью (инструментом) перечисленных методов.

В организациях культуры и искусства заключается в целевом распределении ресурсов в интеллектуальной, инновационной и хозяйственной сферах деятельности, с тем чтобы определить наилучшее использование этих ресурсов. Планирование используется как метод управления, во-первых, хозяйственной деятельностью

организацией, во-вторых, интеллектуальной деятельностью, в-третьих, персоналом.

Во временном горизонте планирование обслуживает стратегическое и текущее управление и поэтому на каждой стадии имеет соответствующее название.

Как было отмечено выше, стратегия представляет собой искусство планирования деятельности по руководству, основанное на далеко идущих прогнозах. Поведение организации на рынке зависит от обоснованности выбранной стратегии управления организацией. От того, настолько полно и глубоко (комплексно и системно) руководство организации учитывает факторы внешней среды и внутреннего потенциала организации в соответствии с принятой миссией поведения в рыночном пространстве, зависит эффективность деятельности в сфере культурно-просветительских и образовательных услуг.

Тактика реализации стратегии организации разрабатывается на основе бизнес-планирования. Бизнес-план представляет собой документ, структура которого представлена в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Структурная модель бизнес-плана коммерческой организации

Направление (раздел) бизнес-плана	Содержание направления (раздела) бизнес-плана
Возможности (миссия фирмы)	Генеральная цель, ее декомпозиция Концепция технологии и новизны культурно-просветительской услуги Рынок предложения услуги и его емкость Риски Ожидаемая эффективность
Интеллектуальные товары и услуги	Преимущества услуги в сравнении с конкурентами Основные характеристики услуги Пути совершенствования, инновационные технологии Стратегия обновления услуги
Рынки	Комплекс маркетинговых исследований Сегмент рынка по услуге Тенденции изменения рынка Емкость рынка Конкуренты
Финансы	План доходов План расходов Баланс доходов и расходов Анализ финансовых потоков План инвестиций

Бизнес-план обычно следует разрабатывать на один год с разбивкой по кварталам.

В сфере деятельности культуры и искусства следует использовать интегрированный маркетинговый и проектный (программный) подход. Термины «проектный» и «программный» по своей сути являются равнозначными и часто несут одинаковую семантическую нагрузку. Однако между ними можно обнаружить различие, которое состоит в отнесении их к объекту исследования. Проект, как правило, характеризует один объект исследования, а программа — несколько, или даже множество (комплекс), объектов исследования.

Сделав подобное отступление, покажем те взаимосвязи, которые способствуют интеграции маркетингового и проектного подходов в общую методологию планирования и управления в сфере культуры и искусства в условиях рыночной экономики. Для этого рассмотрим инструментарию, которые используются методологиями обоих подходов.

На рис. 4.2 представлена схема взаимосвязей каждого из подходов с используемым инструментарием. Анализ построенных взаимосвязей дает основание сделать вывод о том, что маркетинговый подход в планировании и управлении в полной мере использует инструменты проектного подхода, а проектное — инструменты маркетинга. Следовательно, интеграция обеих методологий является объективным процессом, который по мере развития современных методов управления в сфере культуры и искусства будет усиливаться.

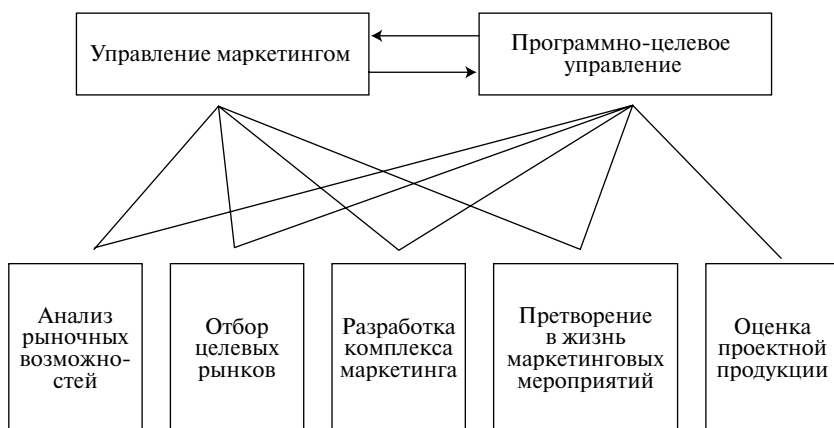


Рис. 4.2. Взаимосвязь управления маркетингом и программно-целевого управления

Проект, как и сам будущий интеллектуальный продукт, моделируемый в этом проекте, имеет жизненный цикл. Фазами (этапами) жизненного цикла проекта являются:

- 1) разработка замысла проекта;
- 2) постановка цели (целей) проекта;
- 3) подготовка (разработка) проекта;
- 4) реализация (осуществление) проекта;
- 5) достижение (завершение) поставленных целей проектом.

Реализация метода проектного управления основана на методологии, использование которой требует от персонала, ее реализующего, не только общих профессиональных знаний в области менеджмента, но и специфических знаний инновационных технологий в сфере культуры и искусства. Это вытекает из того, что управление проектами и программами включает:

- 1) определение цели проектов и программы и обоснование их;
- 2) структурирование цели (редуцирование цели) и установление рациональной структуры программы;
- 3) оценку необходимых объемов и источников финансовых, материальных и нематериальных инвестиций;
- 4) осуществление подбора исполнителей, подготовку и осуществление контактов с ними;
- 5) определение сроков выполнения проектов и программы;
- 6) определение затрат ресурсов по подцелям проекта и видам предусмотренных в них работ;
- 7) оценку рисков и разработку системы мер понижения рисков;
- 8) организацию эффективной системы управления реализацией проектов и программы;
- 9) обеспечение контроля, учета и анализа выполнения проекта.

Принципиальная блок-схема разработки проектов и программы представлена на рис. 4.3. При этом имеется в виду, что проект разрабатывается для творческого коллектива r -го уровня, а программа — для системы (организации) более высокого уровня $r + n$.

По своей сути проектный подход представляет методологию реализации системного подхода к созданию интеллектуальной продукции в сфере культуры и искусства, дает возможность решать задачи синтеза механизмов достижения целей, которые могут возникнуть в рамках действующих организаций в будущем. Инструментом управления являются целевые комплексные программы, позволяющие управлять системой по конечным результатам, по так называемой программной продукции.



Рис. 4.3. Принципиальная блок-схема разработки и реализации проекта в сфере культуры и искусства

На основе целевых программ возможно обеспечить:

- эффективную координацию деятельности хозяйствующих субъектов культуры и искусства как по вертикали (отраслевые), так и по горизонтали (региональные, межотраслевые и межрегиональные);
- создание при необходимости новых организационных структур, видов деятельности в существующей организации;
- максимально возможное эффективное использование ресурсов, выбирая для этого наиболее прогрессивные направления деятельности;
- интеграцию инновационных и инвестиционных процессов;
- использование свободного финансового капитала.

Итак, под целевым проектом (программой) понимается комплекс спроектированных во времени и пространстве мероприятий, направленных на достижение существенной для данной организационной системы и ее внешней среды цели (создание произведения, спектакля, новой концертной программы), сбалансированной по ресурсам, реализуемой с помощью исполнителей под централизованным руководством и опирающейся на определенную концептуальную идеологию организации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Сущность маркетингового подхода в менеджменте.
2. Преимущества использования маркетинга в менеджменте организаций культуры и искусства.
3. Задачи маркетинга в организациях культуры и искусства.
4. Стратегическое планирование, механизм его реализации.
5. Бизнес-планирование, механизм его реализации.
6. Проектный подход в менеджменте организаций культуры и искусства.
7. Этапы и механизм разработки проектов и программ создания и реализации интеллектуальной продукции в сфере культуры и искусства.
8. Оцените факторы, способствующие интеграции маркетингового и проектного подходов в культурно-просветительской и образовательной сферах деятельности.

Глава 5

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ТВОРЧЕСКИМИ КОЛЛЕКТИВАМИ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА

5.1. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Организационная структура управления определяет субординацию и координацию отдельных членов коллектива, подразделений и управленческих служб в организации. В организациях и творческих коллективах культуры и искусства культурно-просветительская и образовательная деятельность во многом определяется принятой организационной структурой управления.

Организационная структура управления (оргструктура управления) представляет собой сочетание в организации отдельных звеньев в их взаимосвязи и соподчиненности, выполняющих различные функции управления организации. Как было показано выше, оргструктура характеризует собой один из пяти базовых элементов системы управления.

Оргструктура управления в организациях культуры и искусства, ее типы и параметры зависят от многих факторов и определяются размером организации, характером и типом производства, видом деятельности, уровнем внутрипроизводственной специализации и кооперации труда, характером и сложностью производимых интеллектуальных услуг.

Организационная структура органа (аппарата) управления представляет собой единство подразделений, каждый из которых предназначен для выполнения определенных функций по управлению организацией и находится во взаимосвязи и соподчиненности с другими подразделениями.

Аппарат управления организационно строится таким образом, чтобы в его структуре можно было выделить звенья и ступени. Звено аппарата управления — это структурное подразделение, выполняющее определенную функцию по осуществлению процесса управления.

Ступень представляет собой совокупность звеньев управления на одном иерархическом уровне управления. Во главе каждой ступени управления стоит руководитель, которому по отдельным направлениям деятельности создаются в помощь функциональные отделы и службы.

Количество звеньев и ступеней в аппарате управления организации определяется следующими факторами: производственной структурой; характером, видом и объемом оказываемых услуг; численностью работников; уровнем механизации и автоматизации (компьютеризации) труда менеджеров и специалистов; сложностью творческого процесса производства; уровнем специализации производства и степенью развития кооперирования.

При формировании структуры управления организацией необходимо учитывать ряд принципов:

- соответствие структуры управления задачам деятельности организации и ее звеньев;
- четкое разделение труда внутри аппарата управления и его специализация;
- сокращение многоступенчатости управления, приближение оперативного руководства к производству;
- единство руководства всех звеньев управления и производственных участков;
- оснащение аппарата управления оргтехникой, вычислительной техникой и средствами автоматизации, сбора, хранения и передачи информации;
- создание условий для принятия оптимальных управленческих решений.

В современном менеджменте выделяют два типа организационных структур управления — бюрократический и органический, каждый из которых имеет свои специфические черты и, следовательно, сферы своего развития.

Бюрократический тип оргструктуры управления исторически сформировался первым. Главными концептуальными положениями рациональной бюрократии являются следующие:

- это, прежде всего, порядок, исходным моментом которого служит трудовое поведение персонала, направленное в определенное русло;
- необходимое поведение персонала достигается регулированием: распределением задач, распространением соответствующей информации, разграничением полномочий;

- общий порядок регулирования достигается в результате создания уровней управления, что ведет к формированию уровней иерархии (иерархических связей);
- ограничение поведенческого диапазона членов коллектива действующими правилами (инструкциями) создает предпосылки для единообразного поведения персонала;
- использование общих (типовых) правил организационного поведения повышает эффективность действий по координации деятельности в организации.

Главным в бюрократических оргструктурах управления является должность, а не человек с его индивидуальностью. В результате организация, использующая бюрократические оргструктуры управления, становится жесткой, ее развитие возможно благодаря мероприятиям, проводимым извне.

Бюрократический тип оргструктуры управления имеет разновидности, среди которых можно выделить наиболее часто встречающиеся: линейно-функциональную, линейно-штабную, дивизиональную структуры управления организацией.

Как видно, всем оргструктурам управления бюрократического типа свойственны: четко определенная иерархия, установленная система обязанностей и прав, разделение общей задачи на составляющие части, обезличенность во взаимоотношениях персонала, жесткое разделение функций. По этим причинам не следует рекомендовать бюрократический тип оргструктуры управления в организациях культуры и искусства, занятых созданием и распространением интеллектуальных продуктов и услуг.

В контурах развития методологии современного менеджмента сформировался так называемый органический тип организационной структуры.

Органический тип оргструктуры управления, представляет собой новый тип; он возник как антипод бюрократическому типу организации и в своей основе предполагает: импровизацию управленческой деятельности вместо планирования; гибкость структур вместо жесткости, связанной правилами и нормативами; коллегиальность в принятии решений вместо авторитарности; доверие среди персонала вместо власти. Кроме того, интегрирующей целью такого типа организации является стратегия развития организации; правилами работы персонала аппарата управления являются принципы; распределение обязанностей и работы между персоналом определяется характером решаемых проблем; наконец,

в организации имеет место постоянная готовность к прогрессивным изменениям — все это органически присуще многим сферам деятельности культуры и искусства.

Такой тип оргструктуры управления эффективен в условиях, когда деятельность организации связана с активной работой по совершенствованию производимой продукции и услуг. Неопределенность внешней среды, многообразие воздействующих факторов, определяющих внутреннюю структуру организации, обуславливает возникновение уникальных ситуаций, которые не могут быть решены в рамках жесткой (бюрократической) организации управления. Органический тип оргструктуры управления обеспечивает адаптивное саморазвитие организации, уникальность которой определяется возрастающим взаимодействием с окружающей средой и необходимостью решения возникающих, подчас новых проблем.

Одной из возможных форм организации структуры управления в таких условиях является создание гибких, ориентированных на решение проблем временных систем, которые объединяются в единое целое с помощью менеджеров и специалистов, осуществляющих постановку, оценку и решение возникающих задач.

Разновидностями оргструктуры управления органического типа являются проектные, матричные, бригадные и целевые формы организации управления.

Проектные оргструктуры управления применяются в организациях, занятых целенаправленными изменениями в действующей или создаваемой системе управления. Как правило, такая система имеет одну или несколько меняющихся целей, а процесс управления ею включает определение целей и функций, формирование оргструктуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей. При такой форме оргструктуры управления менеджер-руководитель проекта наделяется проектными полномочиями и несет ответственность за бизнес-планирование, расходование выделенных средств, материальную и моральную мотивацию работающих, а главное, разработку концепции управления проектом — приоритеты, распределение задач и ответственность за их выполнение.

Проектный тип оргструктуры управления обладает большой гибкостью и универсальностью, простотой, экономичностью, а главное, позволяет одновременно разрабатывать несколько проблем (проектов). Для выполнения работ по реализации нескольких проектов может создаваться штаб, состоящий из руководителей проектов в организации.

Матричная оргструктура управления создается с помощью совмещения двух типов оргструктуры управления — линейно-функциональной и проектной. В образованной таким методом оргструктуре управления используется принцип двойного подчинения менеджеров и специалистов-исполнителей: во-первых, руководителю линейного (функционального) подразделения, которому предоставлены персонал и ресурсы по отдельным сферам деятельности или жизненного цикла создаваемых интеллектуальных продуктов и услуг; во-вторых, руководителю временной группы, наделенному полномочиями и ответственностью за сроки, качество и эффективность использования ресурсов, определенных проектом.

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и другими работниками линейных (функциональных) подразделений, временно подчиненных ему по ограниченному кругу показателей.

Бригадная оргструктура управления представляет собой многоуровневую иерархическую систему бригад, каждая из которых состоит из творческих личностей, менеджеров и специалистов-исполнителей.

Принципами образования бригадных структур являются следующие: автономность работы бригады; универсальность в составе персонала бригады; самостоятельность в принятии решений; самостоятельность в координации деятельности бригады с другими бригадами; замена жестких связей бюрократического типа на гибкие.

Образованную в соответствии с этими принципами бригаду возглавляет руководитель, осуществляющий руководство бригадой в соответствии с концепцией групповой формы управления, включающей в себя взаимопомощь, взаимозаменяемость, личную ответственность, ориентацию на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблемы в целом.

В состав каждой такой бригады должны включаться специалисты с универсальными знаниями и навыками, способные обеспечить гибкость управления при смене выполняемых заданий. Гибкой должна быть и система мотивации труда. Для этого в ее основу закладывается принцип экономически выгодного сотрудничества, заинтересованности в росте доходов и прибыли, а оплату труда каждого члена бригады увязывают с общими результатами.

Иерархия построения бригадной оргструктуры управления предусматривает вхождение в самую верхнюю бригаду высших

менеджеров организации. За каждым из них закрепляется ответственность за одно крупное (основное) направление деятельности организации. На втором уровне количество бригад определяется основными направлениями деятельности организации. Каждой бригаде может быть дан статус самостоятельных единиц.

Преимуществами бригадной оргструктуры управления являются: повышение качества обслуживания населения; ускорение процессов, связанных с обновлением интеллектуальных продуктов и услуг; применение инновационных технологий в сфере культуры и искусства; обеспечение ориентации на относительно малоемкие сегменты рынка; нацеленность на борьбу с конкурентами за рынки в сфере культуры и искусства.

Целевая организационная структура управления представляет собой комбинацию нескольких видов оргструктуры управления. К ней следует прибегать в тех случаях, когда цель является нетрадиционной. Так, в организациях культуры и искусства существует проблема межорганизационной кооперации, формирования системы непрерывных творческих проектов, интеграции с материальными отраслями экономики.

Аналогичная ситуация может возникнуть и внутри каждой организации. В этом случае оргструктуры управления организации будут связаны линейно-функциональными и целевыми связями.

5.2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Существуют три подхода к проектированию оргструктуры управления.

Первый подход, который называют *классическим*, рассматривает организацию с чисто механистических позиций. Структура управления организацией считается заданной, участники рассматриваются как одноцелевые пассивные элементы, строго выполняющие свои функции, работающие в соответствии с предписанным алгоритмом. Недостатки и ограниченность полученных результатов полностью определились идеологией самого подхода, в первую очередь механистическим рассмотрением участников организации. В качестве формального аппарата при разработке моделей систем при классическом подходе используется классическая математика, законы элементарной физики, механики. В сфере культуры и искусства этот подход может применяться, когда деятельность организации осуществляется в малоизменчивых усло-

виях, например, при проектировании оргструктуры управления библиотеками, домами культуры, кинотеатрами.

В т о р о й подход к проектированию оргструктуры управления, используемый для анализа организаций, называют *поведенческим*. Основное внимание в нем уделяется поведению человека, взаимоотношению между членами организации и реакциям элементов организации на различные стимулы. Использование этого подхода позволяет учитывать и анализировать неформальные структуры, устанавливать закономерности развития персонала. Примерами поведенческого подхода являются групповая динамика, теория организации, психология, социология, социометрия. Используемый математический аппарат при этом — математическая статистика.

Исследования, проводимые в рамках этого подхода, направлены на совершенствование организации за счет глубокого изучения функционирования основного ее элемента — человека, что позволяет определять рациональное количество подчиненных у руководителя, выявлять неформальные группы и тем самым улучшать структуру организации.

Т р е т ь и подход к проектированию организационных систем управления — *системно-ориентированный, ситуационный*. Методология подхода основана на разработке системы формальных моделей, описывающих отдельные аспекты функционирования организаций, и последующем анализе этих моделей, например, экспертными методами.

Как известно, описания такого элемента организации, как человек каким-либо формальным аппаратом не существует. Однако в большинстве моделей участник организации и его активная роль в функционировании организации учитывается на первом же этапе разработки модели при определении исходной информации (куда входят критерии, ограничения, целесообразный набор показателей). В дальнейшем в моделях возможно учитывать предпочтения руководителей. В последнее время разрабатывается все большее количество процедур, в которые включен непосредственно человек.

При системно-ориентированном, ситуационном подходе все методы (модели) можно условно разделить на две группы.

К п е р в о й относится группа моделей, описывающих поведение системы при выполнении какой-либо функции управления — прогнозирования, бизнес-планирования, контроллинга. К этой же группе относятся модели, разрабатываемые для анализа и совершенствования организационных структур управления, в которых

учитывается иерархический принцип построения, процессы координации, декомпозиции, агрегирования.

В т о р а я группа моделей основана на рассмотрении процедуры принятия решений менеджментом. При ситуационном подходе принятие стратегических и тактических (оперативных) решений составляет основу функционирования организации. В задачах принятия решений выбор стратегии, варианта, кандидата осуществляется, как правило, с учетом не одного, а многих факторов, в первую очередь внешней среды. Понятие оптимизации практически не используется, а заменяется понятием рациональности.

В теории организации при проектировании любой организационной структуры управления важное место занимает принцип выделения в функциях организации видов управленческой деятельности. Подразделения организационной структуры управления могут быть образованы в соответствии с видом выполняемых функций; характером производимой продукции и услуг; видом производственного процесса; территориальным признаком; характером потребителей продукции и услуг; типом реализуемых проектов.

Образование подразделений *по видам функций* является наиболее широко распространенной формой группирования видов деятельности. Создание подразделений *по видам продукции (услуг)* имеет место в организациях, выпускающих несколько видов продукции или представляющих несколько видов услуг. Создание подразделений *по видам процесса* осуществляется в тех случаях, когда это дает возможность максимально использовать производственное оборудование и высококвалифицированные кадры. *По территориальному признаку* подразделения образуются в организациях, занимающих обширную территорию. Создание подразделений *по потребителям* происходит в случаях, когда работают с группами потребителей, которые разделены по признакам (возраст, пол, уровень доходов), имеющим существенное значение. *По типу проектов* подразделения создаются в тех случаях, когда формируются специализированные бригады (группы).

Потребность в координации деятельности различных подразделений организации требует создания оргструктуры управления, состоящей из разных уровней подчинения — высшего, среднего и низового.

Задачами менеджеров высшего уровня являются: разработка стратегии организации, тактическое (годовое) планирование, на его основе определение культурной политики, финансовое управление.

Менеджеры среднего уровня осуществляют детализацию планов, составленных высшими менеджерами, определяют потребности в ресурсах, осуществляют контроль за их наличием, согласовывают программу действий между подразделениями, составляют графики для оперативного управления.

Менеджеры низового уровня занимаются решением оперативных вопросов, связанных с обеспечением выполнения планов и графиков.

В зависимости от числа уровней управления оргструктура может быть *вертикальной*, когда число уровней управления большое, и *горизонтальной*, если уровней управления немного. Каждый уровень управления также характеризуется количеством подчиненных (сферой управления). Таким образом, при проектировании оргструктуры управления необходимо определить:

- 1) сколько подчиненных должен иметь каждый руководитель;
- 2) какая должна быть структура управления — вертикальной или горизонтальной.

Для проектирования гибких оргструктур управления используют методику реинжиниринга. Ее использование позволяет осуществить проектирование новой или совершенствование существующей оргструктуры управления путем последовательного выполнения ряда этапов работы, как это показано на рис. 5.1.

Реинжиниринг представляет собой исчерпывающий анализ действующей системы управления. Его задачей является реконструкция управления организацией. При этом достигается радикальное изменение хозяйственных процессов и значительно улучшаются показатели деятельности организации.

На этапе *обратного инжиниринга* менеджеры с участием разработчиков информационных систем детально описывают действующую организацию, идентифицируют и документируют ее основные бизнес-процессы в культурно-просветительской деятельности.

Прямой инжиниринг включает перепроектирование бизнес-процессов; определение способов использования информационных технологий и перемен в связи с этим в работе персонала; изменение различных видов работ, системы мотивации; разработку поддерживающих систем (информационных, ресурсных) и т.д.

Следует отметить, что разработка организации является прерогативой ее высшего руководства и одним из этапов стратегического планирования. Поэтому при проведении реинжиниринга основное внимание уделяется ориентации на максимально возможное удовлетворение требований потребителей.



Рис. 5.2. Этапы построения гибкой организационной структуры управления

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Организационная структура управления и принципы ее формирования.
2. Типы организационных структур управления.
3. Дайте характеристику бюрократических оргструктур управления. Назовите их преимущества и недостатки.
4. Дайте характеристику органических оргструктур управления. Назовите их преимущества и недостатки.
5. Опишите методы проектирования оргструктуры управления организацией.
6. Что такое инжиниринг и реинжиниринг?
7. Охарактеризуйте этапы построения гибкой оргструктуры управления.
8. Опишите блок-схему построения гибкой оргструктуры управления.

Глава 6

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ

6.1. ОЦЕНКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Принято различать производительность труда в сфере производства товаров и услуг между лучшими, средними и худшими работниками. Такое же соотношение характерно и для труда менеджеров и специалистов в сфере управления организацией. Это зависит от методов и инструментария управления факторами внутренней и внешней среды.

В этом аспекте интерес представляет вопрос: при каких условиях могут быть достигнуты различные *уровни производительности труда* в управлении? Ответ на него таков:

- 50% производительности — самый доступный уровень производительности неподготовленному работнику, когда не принимают обычных (стандартных) мер для ее повышения. При этом уровень 40–60% не означает, что люди работают лишь половину рабочего времени. Они выполняют лишь половину регламентированной работы;
- 70% — это уровень производительности труда, который может быть взят как минимально допустимый в управлении;
- 100% — это уровень, который должен быть взят за точку отсчета;
- 120% — это средний уровень, на который должна быть ориентирована система материального стимулирования в органе управления организацией;
- 135% производительности труда может быть достигнута при максимальном напряжении усилий менеджерами и специалистами. Для этого должны быть не только высокое техническое оснащение рабочего места, но и соответствующие способности и квалификация менеджеров и специалистов.

Для менеджеров и специалистов в сфере культуры и искусства существуют две модели мотивации производительности их труда, рекомендуемые в учебнике «Менеджмент» [30]:

1. Модель содержательная, ориентированная на две группы потребностей персонала менеджмента: первичных, связанных с физиологическими факторами, и вторичных — с психологическими факторами.

2. Модель процессуальная (на основе теории ожидания), которая учитывает ожидания: возможного результата (Р); вознаграждения за достижение этого результата (В); ценности вознаграждения (Ц), произведение которых определяет мотивацию труда (М):

$$M = P \times B \times C, \quad (6.1)$$

На основе хронометражных и статистических наблюдений, экономико-математических методов и методов сравнительного анализа выявляют резервы роста производительности труда в управлении; причины, сдерживающие лучшее использование управленческих кадров. Это необходимо для представления о резервах роста производительности труда. Однако вскрытые аналитическим методом резервы еще нельзя считать реальными. Это только возможности, предпосылки роста производительности труда. Определить реальную экономию труда можно с помощью анализа специально составленных комплексных балансов резервов роста производительности труда как составной части балансов трудовых, материальных, финансовых и прочих резервов производства.

При составлении комплексных балансов с целью количественного соизмерения резервы должны быть приведены к одному показателю. В практике учета и планирования таким показателем является экономия затрат труда в норма-часах или в численности работающих.

Общая величина резервов роста производительности труда, выраженная через экономию затрат труда, рассчитывается по формуле:

$$P = P_T + P_B + P_C, \quad (6.2)$$

где Р — общая величина резервов в системе управления;

P_T — величина резервов снижения трудоемкости;

P_B — величина резервов улучшения использования рабочего времени;

P_C — величина резервов совершенствования структуры кадров.

Составление баланса резервов роста производительности труда производится на основе предварительных расчетов. Характер, состав комплексного баланса определяется специфическими усло-

виями анализируемой организации культуры и искусства в зависимости от вида ее деятельности.

6.2. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА РАБОТЫ

Под *качеством работы* в *менеджменте* понимается совокупность показателей, определяющих степень соответствия результатов деятельности организации в целом, ее подразделений и отдельных исполнителей культурно-просветительским и социальным задачам, стоящим перед организацией.

Руководитель владеет показателями качества работы подчиненных в аппарате управления и имеет возможность:

- повысить ответственность исполнителей, коллективов и руководителей за конечные результаты работы;
- обеспечить сравнимость результатов работы работников различных категорий;
- объективно мотивировать усилия работников в выполнении заданий и иметь представление об их деловых возможностях.

Количественная оценка качества работы исполнителей, коллективов и руководителей осуществляется при помощи обобщающего показателя и частных коэффициентов.

Показатели качества работы классифицируются по двум направлениям в зависимости от характера и установленной ответственности за их выполнение. Так, в соответствии с характером показатели могут быть условно подразделены на десять групп:

- 1) повышения качества работы;
- 2) планируемые;
- 3) связанные с нарушением установленного порядка, исполнительностью;
- 4) определяющие качество продукции и технической документации;
- 5) претензионного характера;
- 6) определяющие состояние дел по технике безопасности и охране труда;
- 7) связанные с нарушениями финансовой и бухгалтерской деятельности и носящие юридический характер;
- 8) связанные с ритмичностью производства и ее обеспечением;
- 9) связанные с нарушениями правил хранения и эксплуатации оборудования, транспортных средств, оснастки, инструмента, приспособлений и т.д.;
- 10) прочие.

6.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Определение эффективности системы управления организацией проводится с целью совершенствования элементов хозяйственного и организационного механизмов управления, критериев оценки и стимулирования высоких результатов деятельности подразделений организации.

Для оценки эффективности функционирования подсистем системы управления организацией и системы в целом используется коэффициент эффективности — условная относительная величина, которая дает возможность количественно оценить результат деятельности организации по основным направлениям хозяйственной и социальной деятельности, анализировать состояние дел в динамике для выработки управляющего воздействия.

Коэффициент эффективности функционирования подсистем рассчитывается по показателям эффективности, которые определяют степень выполнения задач, решаемых в подсистеме исполнителями. Показатели эффективности функционирования подсистем служат основанием для определения коэффициента эффективности работы подразделений.

Все уровни управления организацией оцениваются по достигнутым показателям эффективности производства и качества работы. Оценка и материальное стимулирование эффективности и качества работы по уровням управления представлена на рис. 6.1.

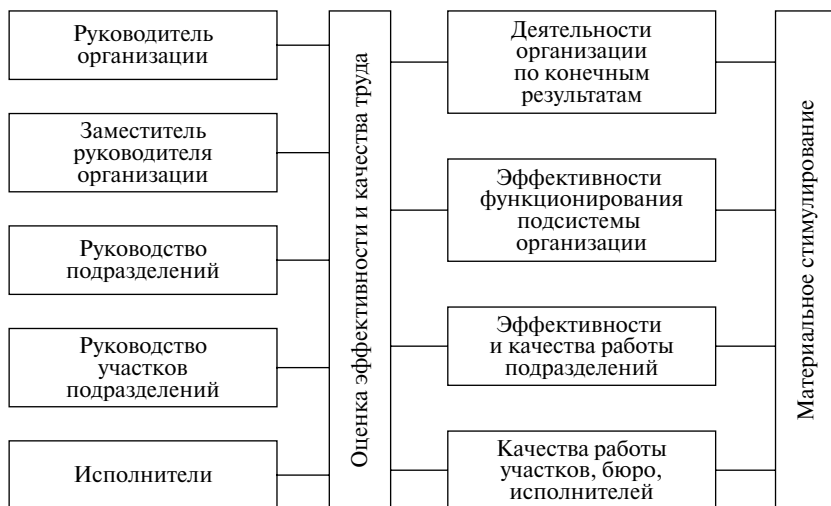


Рис. 6.1. Оценка эффективности и качества труда по уровням управления

Верхний уровень управления — руководство, возглавляющее подсистемы, оценивается исходя из эффективности функционирования руководимых ими подсистем. Коэффициент эффективности подсистемы является коэффициентом эффективности работы руководителя.

Коэффициент эффективности должен рассчитываться с помощью специально разработанных показателей эффективности, состав которых зависит от вида деятельности организации.

Эффективность функционирования организации и каждой подсистемы определяется как сумма весов соответствующих показателей при условии их выполнения по формуле:

$$K_{\text{э}} = \sum_{i=1}^n P_i, \quad (6.3)$$

где $K_{\text{э}}$ — коэффициент эффективности;

P_i — вес i -го показателя эффективности.

Вес показателей эффективности по каждой подсистеме следует определять путем экспертизы с учетом важности задач, стоящих перед организацией, а также конкретных условий их выполнения. Она может изменяться в зависимости от решения той или иной задачи.

На среднем уровне управления организацией учитывается как эффективность работы подразделения, так и ее качество. Оценка эффективности и качества работы подсистемы организации проводится с помощью специального показателя — коэффициента эффективности и качества работы, который дает возможность количественно оценить результаты деятельности подразделений, их влияние на формирование экономических и социальных показателей работы организации. Коэффициент рассчитывается для каждого подразделения по итогам работы за месяц по формуле:

$$K_{\text{эк}} = K_{\text{р}} \times K_{\text{э}}, \quad (6.4)$$

где $K_{\text{эк}}$ — коэффициент эффективности и качества работы;

$K_{\text{э}}$ — коэффициент эффективности работы;

$K_{\text{р}}$ — коэффициент качества работы.

Основные показатели оценки деятельности организаций культуры и искусства, характеризуют объем оказываемых услуг на 1000 чел. населения, проживающего на территории, которую обслуживают эти организации (см. приложение 1).

Материальное стимулирование эффективности и качества работы в рыночных условиях хозяйствования основывается на пол-

ном хозрасчете, где вопросы оплаты труда приобретают особую актуальность. Приоритет по оплате во всех случаях отдается высококвалифицированному труду и профессиональному мастерству. Уровень премии зависит от результатов работы коллектива подразделения организации по улучшению хозяйственной деятельности, повышению качества культурно-просветительских услуг, т.е. тем самым создается зависимость оплаты труда от конечных результатов деятельности.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение понятию производительности управленческого труда.
2. Дайте определение качеству управленческой работы.
3. Дайте определение эффективности управленческого труда.
4. Показатели и системы оценки производительности, качества и эффективности управленческого труда.
5. Дайте характеристику социально-экономическим факторам эффективности труда.
6. Дайте характеристику социальным показателям культуры.
7. Какими показателями можно оценить эффективность системы менеджмента в организациях культуры и искусства?

Глава 7

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РЫНОЧНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА

7.1. ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРОЙ И ИСКУССТВОМ

Организация и управление культурой и искусством на уровне Федеральной государственной власти осуществляется Министерством культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации, подведомственными ему Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия и Федеральным агентством по культуре и кинематографии. В субъектах РФ государственное управление культурой и искусством осуществляют министерства (департаменты) культуры правительств (администраций) регионов.

Министерство культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере культуры, искусства, кинематографии, средств массовой информации и массовых коммуникаций, архивного дела и по вопросам международных отношений.

Министерство культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации на основании и во исполнение Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации самостоятельно осуществляет правовое регулирование, а также разрабатывает и вносит в Правительство Российской Федерации проекты федеральных конституционных законов, федеральных законов и актов Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации по вопросам:

- культуры, искусства, кинематографии, историко-культурного наследия, средств массовой информации и массовых комму-

никаций, телерадиовещания, информационного обмена, вещания дополнительной информации, развития компьютерных сетей общего пользования в сфере электронных средств массовой информации, печати, издательской, полиграфической деятельности, архивного дела;

- международного культурного и информационного сотрудничества, а также межнациональных отношений.

Министерство культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации осуществляет координацию и контроль деятельности находящихся в его ведении Федерального архивного агентства, Федерального агентства по культуре и кинематографии и Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям.

Министерство культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями.

Министерство культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации на основе законодательства Российской Федерации о лицензировании проводит лицензирование использования орбитально-частотных ресурсов и радиочастот для осуществления телевизионного вещания и радиовещания, воспроизведения аудиовизуальных произведений и фонограмм на любых видах носителей, а также лицензирование деятельности по реставрации объектов культурного наследия, публичного показа аудиовизуальных произведений, если указанная деятельность осуществляется в кинозале.

Министерство культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации осуществляет следующие полномочия: вносит в Правительство Российской Федерации проекты федеральных законов, нормативных правовых актов Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации и другие документы, по которым требуется решение Правительства Российской Федерации; принимает решения по вопросам, относящимся к установленной сфере ведения Министерства и к сферам ведения подведомственных ему федеральной службы и федеральных агентств, а также рассматривает проект плана работы и прогнозные показатели деятельности Министерства;

К полномочиям Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации относится принятие следующих нормативно-правовых актов:

- порядок хранения исходных материалов национальных фильмов и исходных материалов кинолитописи;
- перечень перемещенных культурных ценностей, не подлежащих передаче иностранным государствам, международным организациям и (или) вывозу из Российской Федерации, а также правила обеспечения режима их хранения;
- положение о национальном фильме;
- положение о федеральной конкурсной комиссии по телерадиовещанию;
- единые правила и условия учета и хранения музейных предметов и музейных коллекций, включенных в состав Музейного фонда Российской Федерации;
- порядок формирования, учета, сохранения и использования Музейного фонда Российской Федерации, а также условия деятельности музеев в Российской Федерации;
- порядок выдачи разрешений на распространение продукции зарубежных периодических печатных изданий;
- правила и условия деятельности государственных, муниципальных и других архивов Российской Федерации;
- правила информационного обеспечения граждан, органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций и общественных объединений на основе документов архивов Российской Федерации;
- перечни документов, образующихся в процессе деятельности федеральных органов государственной власти и подведомственных им организаций, с указанием сроков хранения, а также примерные номенклатуры дел;
- нормативные правовые акты по другим вопросам установленной сферы деятельности Министерства и подведомственных Министерству федеральной службы и федеральных агентств, за исключением вопросов, правовое регулирование которых в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации осуществляется исключительно федеральными конституционными законами, федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации;
- проводит в установленном порядке конкурсы и заключает государственные контракты на размещение заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для нужд министерства,

а также на проведение научно-исследовательских работ для иных государственных нужд в установленной сфере деятельности;

- обобщает практику применения законодательства Российской Федерации и проводит анализ реализации государственной политики в установленной сфере деятельности;
- осуществляет функции главного распорядителя и получателя средств федерального бюджета, предусмотренных на содержание организаций министерства и реализацию возложенных на министерство функций;
- обеспечивает в пределах своей компетенции защиту сведений, составляющих государственную тайну;
- организует профессиональную подготовку работников министерства, сферы культуры и искусства, их переподготовку, повышение квалификации и стажировку;
- в установленном порядке взаимодействует с органами государственной власти иностранных государств и международными организациями в установленной сфере деятельности;
- осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации работу по комплектованию, хранению, учету и использованию архивных документов, образовавшихся в процессе деятельности министерства;
- осуществляет иные функции в установленной сфере деятельности, если такие функции предусмотрены федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации или Правительства Российской Федерации.

Министерство культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации с целью реализации полномочий в установленной сфере деятельности имеет право:

- запрашивать и получать в установленном порядке сведения, необходимые для принятия решений по отнесенным к компетенции министерства вопросам;
- учреждать в установленном порядке знаки отличия в установленной сфере деятельности и награждать ими работников в указанных областях;
- привлекать в установленном порядке для проработки вопросов, отнесенных к сфере деятельности министерства, научные и иные организации, ученых и специалистов;
- создавать координационные и совещательные органы (советы, комиссии, группы, коллегии), в том числе межведомственные, в установленной сфере деятельности;

- учреждать в установленном порядке печатные средства массовой информации для публикации нормативных правовых актов в установленной сфере деятельности, официальных объявлений, размещения других материалов по вопросам, отнесенным к компетенции министерства, подведомственных федеральной службы и федеральных агентств.

Министерство культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации возглавляет министр, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Президентом Российской Федерации по представлению Председателя Правительства Российской Федерации, высший менеджер в сфере культуры и искусства.

Министр несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Министерство культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации полномочий и реализацию государственной политики в установленной сфере деятельности.

Министр имеет заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности Правительством Российской Федерации. Количество заместителей министра устанавливается Правительством Российской Федерации.

Структурными подразделениями Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации являются департаменты по основным направлениям деятельности Министерства. В состав департаментов включаются отделы.

Министр выполняет следующие функции:

- распределяет обязанности между своими заместителями;
- утверждает положения о структурных подразделениях Министерства;
- в установленном порядке назначает на должность и освобождает от должности работников министерства;
- решает в соответствии с законодательством Российской Федерации о государственной службе вопросы, связанные с прохождением федеральной государственной службы в министерстве;
- утверждает структуру и штатное расписание Министерства в пределах установленных Правительством Российской Федерации фонда оплаты труда и численности работников, смету расходов на его содержание в пределах, утвержденных на соответствующий период ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете;
- утверждает ежегодный план работы и показатели деятельности подведомственных министерству федеральной службы и федеральных агентств, а также отчеты об их деятельности;

- вносит в Правительство Российской Федерации по представлению руководителей подведомственных министерству федеральной службы и федеральных агентств проекты положений о федеральной службе и федеральных агентствах, предложения о предельной численности и фонде оплаты труда работников федеральной службы и федеральных агентств;
- вносит в Министерство финансов Российской Федерации предложения по формированию федерального бюджета и финансированию подведомственных министерству федеральной службы и федеральных агентств;
- представляет в Правительство Российской Федерации в установленном порядке предложения о создании, реорганизации и ликвидации федеральных государственных организаций (предприятий и учреждений), находящихся в ведении подведомственных Министерству федеральной службы и федеральных агентств;
- дает поручения подведомственным министерству федеральной службе и федеральным агентствам и контролирует их исполнение;
- отменяет противоречащие федеральному законодательству решения подведомственных министерству федеральной службы и федеральных агентств, если иной порядок отмены решений не установлен федеральным законом;
- назначает на должность и освобождает от должности по представлению руководителей подведомственных Министерству федеральной службы и федеральных агентств заместителей руководителей федеральной службы и федеральных агентств, руководителей территориальных органов федеральной службы;
- представляет в установленном порядке работников министерства и находящихся в ведении министерства федеральной службы и федеральных агентств других лиц, осуществляющих деятельность в установленной сфере, к присвоению почетных званий и награждению государственными наградами Российской Федерации;
- издает приказы, имеющие нормативный характер, а по оперативным и другим текущим вопросам организации деятельности Министерства — приказы ненормативного характера.

Финансирование расходов на содержание Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации осуществляется за счет средств, предусмотренных в федеральном бюджете.

Раздел 0800 бюджета «Культура, кинематография и средства массовой информации» состоит из 6 подразделов и отражает

расходы на предоставление услуг в этой сфере, содержание учреждений культуры, управление объектами, предназначенными для культурных целей, организацию, проведение или поддержку культурных мероприятий, государственную поддержку и субсидирование производства кинофильмов, радио- и телевизионного вещания, издательского дела, а также предоставление грантов, субсидий для поддержки отдельных артистов, писателей, художников, композиторов или организаций, занимающихся культурной деятельностью.

По подразделу 0801 «Культура» отражаются расходы на содержание и обеспечение деятельности учреждений культуры, включая особо ценные объекты (учреждения) культурного наследия народов Российской Федерации, дворцов и домов культуры, библиотек, музеев и постоянных выставок, театров, цирков, концертных и других организаций исполнительских искусств, а также расходы на государственную поддержку организаций в сфере культуры, сохранение культурного наследия федерального, регионального и местного (муниципального) значения, подготовку и проведение мероприятий в сфере культуры.

По подразделу 0802 «Кинематография» отражаются расходы на государственную поддержку в сфере кинематографии, обеспечение деятельности особо ценных объектов (учреждений) культурного наследия народов Российской Федерации.

По подразделу 0803 «Телевидение и радиовещание» отражаются расходы на государственную поддержку в сфере электронных средств массовой информации, содержание и обеспечение деятельности особо ценных объектов (учреждений) культурного наследия народов Российской Федерации, государственных теле- и радиокompаний (учреждений).

По подразделу 0804 «Периодическая печать и издательства» отражаются расходы на поддержку издательств и периодических средств массовой информации, в том числе периодических изданий, учрежденных органами государственной власти, органами местного самоуправления.

По подразделу 0805 «Прикладные научные исследования в области культуры, кинематографии и средств массовой информации» отражаются расходы на научно-исследовательские работы в сфере культуры, кинематографии, средств массовой информации.

По подразделу 0806 «Другие вопросы в области культуры, кинематографии и средств массовой информации» отражаются расходы на содержание и обеспечение деятельности федеральных

органов исполнительной власти, учреждений, осуществляющих руководство, управление в сфере культуры, кинематографии, средств массовой информации, а также разработку общей политики, планов, программ и бюджетов в этой сфере, управление ими, их координацию и контроль, формирование и ведение единого государственного реестра объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации, поддержку информационных агентств, выплату Государственных премий Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации в области культуры и средств массовой информации; содержание и обеспечение деятельности Российского государственного военного историко-культурного центра при Правительстве Российской Федерации.

7.2. КУЛЬТУРНАЯ ПОЛИТИКА В РОССИИ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ РАЗВИТИЯ

Культурная политика в России в настоящий период находится в стадии реформирования, проводятся три реформы: административная, бюджетная и оплаты труда работников бюджетной сферы, в значительной степени охватывающая сферу культуры и искусства.

Проведение административной реформы предполагает, прежде всего, уточнение функций органов власти разных уровней и разграничение между ними расходных полномочий, в том числе и в сфере культуры и искусства.

К основополагающим законодательным актам, определяющим расходные обязательства государства в сфере культуры, относятся Конституция Российской Федерации, Бюджетный кодекс РФ, Закон РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре».

В ст. 44 Конституции РФ закреплено право каждого человека на участие в культурной жизни и пользование учреждениями культуры, на доступ к культурным ценностям. Таким образом, государство гарантирует населению предоставление бюджетных услуг культуры, независимо от места проживания.

Согласно ст. 72 Конституции РФ общие вопросы культуры находятся в совместном ведении Российской Федерации и субъектов Российской Федерации. Данные положения конкретизируются в других федеральных законах. Так, в главе 11 Бюджетного кодекса РФ определяются статьи расходов, закрепленные за бюджетами

разного уровня. Статьи 84, 86 и 87 соответственно закрепляют за федеральными, региональными и местными бюджетами расходы на содержание учреждений культуры, находящихся в их собственности или ведении. Статьи 37, 39 и 40 Основ законодательства Российской Федерации о культуре разграничивают компетенции федеральных органов власти, органов государственной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления в области культуры.

К сожалению, нормы законодательства зачастую противоречивы, многие из них фактически не действуют на практике.

Сложившаяся в связи с децентрализацией бюджетного процесса система межбюджетных отношений не эффективна, поскольку в ней отсутствует четкое разграничение бюджетных полномочий между различными уровнями власти. В сфере культуры противоречивость бюджетных полномочий и реальных источников финансирования для их реализации является одной из наиболее острых проблем. В настоящее время наблюдается серьезный разрыв между объемом полномочий, закрепленных за органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления, и их обеспечением финансовыми ресурсами.

Существенная часть финансовых средств и доходных источников сосредоточивается на федеральном уровне, а расходные полномочия «сбрасываются» на региональный и местный уровень. Практика показывает, что именно через региональные и муниципальные органы власти в значительной степени осуществляется реализация социальных гарантий государства в области культуры, закрепленных в Конституции. Государство, провозгласив ряд социальных обязательств, на самом деле возложило выполнение последних на регионы (субъекты РФ) и муниципальные образования без соответствующей финансовой поддержки, хотя в этом случае региональные и местные органы власти выполняют государственную задачу.

Бюджетной базой для выполнения этих функций должны служить нормативы финансовых затрат на предоставление государственных или муниципальных услуг, нормативы минимальной бюджетной обеспеченности, рассчитанные на основе федеральных государственных минимальных социальных стандартов.

Назрела необходимость реформирования всей системы межбюджетных отношений, в том числе и в сфере культуры. С этой целью была разработана Концепция реформирования межбюджетных отношений в Российской Федерации в 1999–2001 гг.,

одобренная постановлением Правительства РФ от 30 июля 1998 г. №862. Базовые принципы и механизмы построения межбюджетных отношений определены Программой развития бюджетного федерализма в Российской Федерации на период до 2005 г., которая одобрена постановлением Правительства РФ от 15 августа 2001 г. №584.

Необходимость дальнейшего реформирования межбюджетных отношений была поставлена как приоритетная задача в посланиях Президента Российской Федерации Федеральному Собранию, в Бюджетных посланиях Президента Российской Федерации, в соответствующих разделах Основных направлений социально-экономической политики Правительства Российской Федерации на долгосрочную перспективу и Программы социально-экономического развития Российской Федерации в 2003–2005 гг.

Реформирование системы межбюджетных отношений, развитие бюджетного федерализма связано с переходом от разделения бюджетов к разделению (разграничению) доходных и расходных полномочий между органами власти разных уровней. Упорядочение расходных полномочий всех уровней власти должно подкрепляться соответствующими финансовыми ресурсами. Этим самым вводится основополагающий принцип, согласно которому все полномочия должны увязываться с бюджетным обеспечением, что приведет к самостоятельности и ответственности уровней власти и одновременно бизнеса.

Основные направления государственной политики по развитию сферы культуры и искусства в предстоящем периоде, разработанные Российской академией государственной службы, Научно-исследовательским институтом искусствознания, Институтом философии РАН, Высшей школой экономики, Институтом проблем информационного права, Институтом проблем культурной политики и другими научными учреждениями, проект которых был доложен Правительству РФ в конце 2004 г., позволяют определить следующие шесть основных направлений государственной политики в сфере культуры, искусства и массовых коммуникаций на перспективу до 2010 г.

- 1) сохранение и развитие единого культурного и информационного пространства России;
- 2) сохранение многонационального культурного наследия народов России;
- 3) совершенствование отечественных систем художественного образования;

- 4) внедрение современных механизмов администрирования и бюджетирования;
- 5) совершенствование нормативной правовой базы;
- 6) интеграция в мировой культурный процесс и укрепление положительного образа России.

Происходящие сегодня в стране социальные и экономические изменения оказывают существенное влияние на все сферы общественной жизни. Изменяются социокультурные нормы общения и взаимодействия, трансформируются или отмирают устаревшие образцы, рождаются новые модели. Одним из таких новых явлений российской общественной жизни становится социальное партнерство бизнеса, власти и общества, выступающее в качестве важнейшего инструмента решения социальных проблем и построения в стране цивилизованного гражданского общества.

Создание условий для развития названной системы партнерских отношений в сфере культуры является одним из приоритетных направлений деятельности в этой области национальной экономики. С этой целью с 2004 г. при министерстве функционирует Экспертный совет по государственно-частному партнерству, основной задачей которого является содействие поиску эффективных решений отраслевых проблем на основе взаимодействия министерства с деловыми кругами, ведущими деятелями культуры и искусства, представителями научной интеллигенции и средств массовой информации. В рамках указанного совета создано несколько рабочих групп по отдельным тематическим направлениям.

Одно из них — использование объектов культурного наследия в государственно-частном партнерстве, в рамках которого рассматриваются вопросы сохранения русских усадеб, в частности Музея-усадьбы «Ясная Поляна», и создание соответствующих инфраструктур для обслуживания туристических потоков, а также воссоздания межрегиональных центров реставрации на основе сохранившихся реставрационных предприятий.

Еще одно важное направление — национальные электронные ресурсы, посвященное проблемам создания универсальных форм электронных паспортов и реестров памятников культуры, библиотечных и музейных фондов, формирования единой сети виртуальных библиотек и музеев.

В рамках рабочей группы по авторским и смежным правам рассматриваются пути эффективного решения проблемы защиты авторских прав, борьбы с аудио- и видеопиратством и контрафактной продукцией.

В настоящее время Экспертным советом прорабатывается возможность реализации нескольких крупных инвестиционных проектов, связанных с развитием Государственного музея изобразительных искусств им. Пушкина, музеев Московского Кремля, Московской государственной консерватории им. П.И. Чайковского.

С Внешторгбанком России подписано соглашение о стратегическом сотрудничестве, целью которого является вовлечение средств банка в крупные отраслевые инвестиционные проекты, имеющие особую общенациональную значимость.

Минкультуры России поддержал ряд проектов, реализуемых в 2005 г. при участии Фонда В. Потанина (Грантовый конкурс «Меняющийся музей в меняющемся мире» и выставка «Россия» в музее Гуггенхайма в Нью-Йорке); холдинга ЗАО «Северстальгрупп» (проект «Русский национальный театр»); компании «Виз интерпрайзис» (организация и проведение Всероссийского фестиваля молодежи) и др.

Также наметилась тенденция к развитию корпоративной благотворительности российского бизнеса. В числе крупных компаний, осуществляющих социальные программы и инвестиции в культурные проекты, — РАО ЕЭС России, Альфа-Банк, компания «Интеррос», предприятия группы «Базовый элемент», ОАО «Щекиноазот» и др. Финансируя социальные программы, эти компании вносят важный вклад в развитие отечественной культуры, оказывают содействие в сохранении культурных исторических памятников, помогают развиваться учреждениям культуры и решать проблемы подготовки кадров для отрасли.

В числе первоочередных мер, направленных на поддержку культуры бизнесом должна стать разработка законодательных и налоговых механизмов стимулирования частного капитала, привлекаемого для поддержки учреждений культуры, сохранения национального культурного достояния. Формой реализации данной инициативы станет закон «О меценатах и меценатской деятельности в Российской Федерации», он определит правила и порядок деятельности меценатов в сфере культуры и массовых коммуникаций на основе соблюдения взаимных интересов при реализации индивидуальных и корпоративных проектов.

Другой важнейшей задачей, связанной с развитием указанного направления деятельности, является создание широкого информационного поля, освещающего процессы социального партнерства в России. Необходимо инициировать в средствах массовой

информации компанию по обсуждению проблем и перспектив поддержки культуры со стороны частного сектора, по распространению позитивного опыта и освещению лучших образцов сотрудничества бизнеса и культуры.

Еще одним важным направлением деятельности, на наш взгляд, должно стать проведение научных исследований, направленных на выявление тенденций и моделей сотрудничества бизнеса и культуры, его количественных и качественных параметров, региональных особенностей, а также разработку системы показателей эффективности привлечения средств частного сектора в сферу культуры.

Современное понимание идеи социального партнерства бизнеса, власти и общества не сводится только к проблеме благотворительности — оно предполагает достаточно широкий спектр взаимодействия всех секторов в разных сферах общественной жизни. В этой связи нельзя не отметить огромный опыт работы, накопленный нашими учреждениями культуры — библиотеками, музеями, клубными учреждениями, которые в последнее время все активнее выступают участниками различных образовательных проектов и программ информационного обслуживания населения, организации культурно-досуговой деятельности для пожилых людей, а также решения таких острейших проблем, как социальная адаптация трудных подростков и детей-инвалидов.

Сегодня во всем мире наблюдается тенденция к переходу от государственного к смешанному, многоканальному финансированию культуры, которое включает государственные субсидии, финансовую поддержку частных спонсоров и собственные доходы организаций отрасли. При этом важно подчеркнуть, что поддержка культуры со стороны частного сектора является дополнением, а не заменой государственных субсидий. Обязательства государства в области субсидирования культуры являются непременным условием частного финансирования в этой сфере.

7.3. УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА

Понятие интеллектуальной собственности в сфере культуры и искусства. В системе менеджмента культуры и искусства наряду с автором и исполнителем центральную роль играет продукт интеллектуальной деятельности. В цивилизованной рыночной экономике продукт интеллектуальной деятельности имеет форму *объекта интеллектуальной собственности, авторские права на*

которые принадлежат конкретному лицу или лицам и не могут быть использованы третьими лицами без разрешения правообладателя.

Объекты интеллектуальной собственности в сфере культуры и искусства могут иметь различную форму, как то: авторские права на литературные, драматические, музыкальные, хореографические и аудиовизуальные произведения; произведения живописи, скульптуры, графики, архитектуры и декоративно-прикладного искусства, а также фотографические произведения; программы для ЭВМ и т.д.

В современных экономических отношениях трансформация интеллектуальной собственности в товар формирует смысл экономических отношений в коммерческом искусстве. Экономическая ценность и привлекательность данного продукта привели к тому, что нарушения авторских и смежных прав вышли за рамки судебных разбирательств. В настоящее время несанкционированное правообладателем использование литературных и музыкальных произведений, кинофильмов, компьютерных программ и игр превратилось в глобально ориентированный сверхдоходный криминальный бизнес, которым занимаются международные организованные преступные группы.

Поэтому одной из центральных проблем организаций в сфере культуры и искусства является борьба с аудио-, видео- и программным пиратством, наносящим громадный ущерб правообладателям интеллектуальной собственности: композиторам, артистам-исполнителям, кинематографистам, представителям других отраслей культуры и искусства.

В настоящее время в России доля пиратской аудио- и видеопродукции составляет не менее 80%. По оценкам специалистов, из 84 млн выпущенных CD-дисков только каждый 7-й произведен легально, а среди DVD-дисков легально производится не более 20%. Характерно, что нередко и легальные, и «пиратские» тиражи выпускаются на одних и тех же производственных мощностях.

Правовое регулирование интеллектуальной собственности в сфере культуры и искусства. Понятие «авторское право» представляет собой совокупность норм гражданского и иных отраслей права, которые регулируют отношения, возникающие в связи с созданием и использованием произведений науки, литературы и искусства. Авторское право понимается как совокупность принадлежащих автору (физическому лицу) имущественных и личных неимущественных (духовных) прав в отношении созданного им творческим трудом произведения науки, литературы и искусства, обладающего новизной и оригиналь-

ностью. Одной из основных проблем авторского права является создание правовых, имущественных и иных условий для эффективной творческой деятельности в сфере науки, литературы и искусства; обеспечение реальных возможностей автору для признания и защиты его права на созданное его творческим трудом произведение.

Наряду с этим не менее значимой проблемой авторского права является создание правовых, материальных и иных условий для использования произведения науки, литературы и искусства максимально широким кругом лиц.

Таким образом, авторское право формирует систему правоотношений автора и организаций в сферы культуры и искусства, являющейся цивилизованной основой использования обществом продуктов интеллектуальной деятельности.

Авторские права и объекты авторского права подразделяются на имущественные и личные неимущественные авторские права, а также на исключительные и неисключительные права. Лицо, обладающее *исключительными авторскими правами на произведение*, имеет единоличное право на его использование и может запрещать подобное использование произведения другими лицами. Исключительными правами обладает автор произведения, если он не передал свои права (не заключил авторский договор о передаче исключительных прав) третьему лицу.

Лицу, обладающему *неисключительными правами на произведение*, разрешается использование произведения наравне с обладателем исключительных прав, передавшим такие права, и другим лицам, получившим разрешение на использование этого произведения таким же способом. Права, передаваемые по авторскому договору, считаются неисключительными, если в договоре прямо не предусмотрено иное.

Неимущественные авторские права это так называемые личные права (с такими правами нельзя поступать как с имуществом: продавать, покупать, дарить, передавать, наследовать и т.д.).

В соответствии со ст. 15 Закона РФ «Об авторском праве и смежных правах» автору в отношении его произведения принадлежат следующие основные личные неимущественные права:

- право авторства — это признаваться автором произведения. Право авторства может принадлежать только действительному создателю произведения и не может передаваться ни по каким основаниям, в том числе и в порядке наследования. От данного права нельзя и отказаться, поскольку оно возникает у автора в связи с созданием им произведения;

- право на имя, т.е. использовать или разрешать использовать произведение под подлинным именем автора, псевдонимом либо без обозначения имени, т.е. анонимно. Указанное право также является личным правом автора, которое не может кому-либо передаваться, но реализуется только при обнародовании произведения. При подготовке произведения в порядке выполнения служебного задания наряду с непосредственным автором может быть обозначено и наименование организации, по поручению которой выполнена данная работа;
- право на обнародование, т.е. обнародовать или разрешать обнародовать произведение в любой форме. Автор имеет право отказаться от ранее принятого решения об обнародовании произведения (право на отзыв) при условии возмещения пользователю причиненных таким решением убытков, включая упущенную выгоду. Если произведение уже было обнародовано, автор обязан публично оповестить о его отзыве. При этом он вправе изъять за свой счет из обращения ранее изготовленные экземпляры произведения. При создании служебных произведений право на отзыв автором не применяется, но он реализует свое право на обнародование в форме передачи своего произведения работодателю;
- право на защиту репутации автора, т.е. на защиту произведения, включая его название, от всякого искажения или иного посягательства, способного нанести ущерб чести и достоинству автора.

Личные неимущественные права принадлежат автору независимо от его имущественных прав, сохраняются за ним даже в случае уступки исключительных прав на использование произведения и охраняются бессрочно. Они не могут перейти и не могут быть переданы иным лицам, в том числе по наследству, по авторскому и иному договору, поскольку по смыслу норм закона являются неотчуждаемыми.

Автору в отношении его произведения принадлежат исключительные права на использование произведения в любой форме и любым способом (ст. 16 Закона об авторских правах).

Исключительные права автора на использование произведения означают, в частности, право осуществлять или разрешать следующие действия:

- воспроизводить произведение, т.е. изготавливать один или более экземпляров произведения или его части в любой материальной форме и любым образом (право на воспроизведение);

- распространять экземпляры произведения (право на распространение) любым способом: продавать, сдавать в прокат и т.д. При этом следует учесть, что существует так называемое положение об «исчерпании» прав: если экземпляры правомерно опубликованного произведения введены в гражданский оборот посредством их продажи, то допускается их дальнейшее распространение без согласия автора и без выплаты авторского вознаграждения (в частности, это касается свободной продажи и перепродажи экземпляров правомерно изданного литературного произведения и др.);
- импортировать экземпляры произведения (право на импорт) в целях распространения, включая экземпляры, изготовленные с разрешения обладателя исключительных авторских прав; публично показывать произведение (право на публичный показ); публично исполнять произведение (право на публичное исполнение); сообщать произведение (включая показ, исполнение или передачу в эфир) для всеобщего сведения путем передачи в эфир (право на передачу в эфир); сообщать произведение для всеобщего сведения по кабелю, проводам или с помощью иных аналогичных средств (право на сообщение для всеобщего сведения по кабелю); переводить произведение (право на перевод); переделывать, аранжировать или другим образом перерабатывать произведение (право на переработку).

Имущественные права на использование произведения, в отличие от неимущественных прав, могут быть переданы (уступлены) другим лицам на основе авторского договора либо по праву наследования и носят срочный характер, поскольку срок действия указанных авторских прав ограничен законом (в течение всей жизни автора и 50 лет после его смерти).

Система источников авторского права в Российской Федерации в настоящее время представляет достаточно целостную совокупность законодательных и подзаконных актов, регулирующих авторские отношения, связанные с созданием и использованием произведений науки, литературы и искусства.

Правовое регулирование интеллектуальной собственности, в том числе авторского права, в соответствии с п. «о» ст. 71 Конституции РФ отнесено к ведению Российской Федерации и должно быть основано лишь на федеральном законодательстве и принятых на его основе подзаконных актах.

Конституция Российской Федерации гарантирует каждому свободу литературного, художественного, научного, технического

и других видов творчества, а также охрану законом интеллектуальной собственности;

Закон РФ «Об авторском праве и смежных правах» от 9 июля 1993 г. №5351-1 с дополнениями и изменениями, большинство норм которого являются нормами прямого применения, создал современную правовую основу для регулирования авторских отношений, учитывающую международные конвенции и соглашения;

Закон Российской Федерации от 23.09.1992 №3523-1 «О правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных» законодательно закрепил положение, что программы для ЭВМ и базы данных относятся к объектам авторского права. В частности, программам для ЭВМ предоставляется правовая охрана как произведениям литературы, а базам данных — как сборникам. Кроме того, вопрос авторского права регулируются Гражданским кодексом Российской Федерации (применение общих положений о сделках, положений обязательственного права, наследственного права, способов защиты нарушенных прав, правоспособности иностранных граждан и лиц без гражданства и др.); Уголовным кодексом Российской Федерации (уголовная ответственность за нарушение авторских и смежных прав); Кодексом об административных правонарушениях (административная ответственность за продажу, сдачу в прокат или иное незаконное использование экземпляров произведений или фонограмм); иными законодательными актами, а также постановлениями Правительства Российской Федерации, актами общего характера в области авторского права, принимаемые федеральными органами управления в сфере культуры, печати и информации (инструкции, правила и иные) или органами власти и управления субъектов федерации (положения о творческих конкурсах, о проведении выставок, об охране памяти деятелей науки, литературы и искусства и др.). К числу источников авторского права относятся и постановления Верховного Суда Российской Федерации, который наделен правом на основании обобщения судебной практики давать руководящие разъяснения по наиболее сложным вопросам применения норм авторского законодательства, обязательные для судов и иных участников процесса. Большую группу источников авторского права составляют международные договоры и соглашения. Российская Федерация является правопреемницей СССР по всем заключенным СССР международным договорам в области авторского права, в том числе о присоединении с 27 мая 1973 г. ко Всемирной (Женевской) конвенции об авторском праве 1952 г.,

о вступлении с 1968 г. в члены Всемирной организации интеллектуальной собственности и др.

С марта 1995 г. Россия является участником Бернской конвенции об охране литературных и художественных произведений (в редакции 1971 г.); Всемирной конвенции об авторском праве (в редакции 1971 г.); участником Соглашения о сотрудничестве в области охраны авторского права и смежных прав от 24 сентября 1993 г., подписанного 11 государствами — членами СНГ, а также ряда других международных соглашений и договоров в данной области.

Интеллектуальная собственность в сфере культуры и искусства в условиях глобализации. Присоединение Российской Федерации ко Всемирной торговой организации (ВТО) предполагает унификацию национального законодательства с международным правом стран — участников ВТО. Это приведет к значительному усилению борьбы с преступностью в сфере интеллектуальной собственности, выводу значительной части рынка из «тени», результатом чего станет удорожание тех интеллектуальных продуктов, которые до включения России в ВТО можно воспроизводить, копировать, транслировать за символическую плату (либо без таковой). Таким образом, вступление России в ВТО, с одной стороны, ограничит доступ широких масс населения к произведениям культуры и искусства, с другой — упростит экспорт отечественной литературной, музыкальной и кинопродукции на рынки экономически развитых стран.

Кроме того, унификация национального авторского права с международным является инструментом, обеспечивающим инвестиционную привлекательность национальной культуры. В настоящее время многие правовые механизмы, закрепленные в действующем законодательстве, не применяются или не могут быть применены. Неограниченные возможности частного копирования, использования передач, фильмов, отрывков книг и статей, размещение их в Интернет не ограничены компенсацией, выплачиваемой правообладателям. В ст. 26 Закона об авторском праве такая возможность заложена. Но сбор соответствующих отчислений не под силу организациям по коллективному управлению имущественными правами авторов, исполнителей и изготовителей фонограмм.

Присоединение к ВТО и унификация национального режима охраны авторских и смежных прав в соответствии с международным правом является еще одним шагом России в сторону развитой рыночной экономики.

Менеджмент интеллектуальной собственности в сфере культуры и искусства является одним из наиболее сложных в системе менеджмента в сфере культуры и искусства как по специфике продукта — его нематериальности и стоимости, так и особенности субъектов отношений — авторов, исполнителей, а также потребителей: слушателей, зрителей и иных потребителей продуктов интеллектуальной деятельности. В наиболее общем виде менеджмент *интеллектуальной собственности в сфере культуры и искусства* включает в себя администрирование процесса создания и юридического оформления объектов интеллектуальной собственности в сфере культуры и искусства, их оценку и коммерциализацию, маркетинг и вовлечение в оборот путем установления бизнес-связей между субъектами экономических отношений в сфере культуры и искусства.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Раскройте систему государственного управления и рыночного регулирования деятельности в сфере культуры и искусства.
2. Какие органы государственного управления культурой и искусством созданы в России, в субъектах РФ? Назовите их функции.
3. Государственная культурная политика.
4. Направления культурной политики в России до 2010 г.
5. Российское законодательство, регулирующее деятельность в сфере культуры и искусства.
6. Что означает понятие «Авторское право»?
7. Формы участия бизнеса в активизации деятельности в сфере культуры и искусства.
8. Какие объекты интеллектуальной собственности вы знаете?
9. Что такое пиратство в сфере культуры и искусства? Какие меры используются для борьбы с ним?
10. Раскройте основные положения Закона РФ «Об авторском праве и смежных правах».
11. Какова роль интеллектуальной собственности в условиях глобализации?

Глава 8

МЕНЕДЖМЕНТ МУЗЕЙНОГО ДЕЛА

8.1. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ МУЗЕЙНОГО ДЕЛА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

Музейное дело и его роль в современном обществе. Развитие человеческого общества сопровождается постоянным возрастанием значения рыночных отношений во всех сферах жизни, включая такую специфическую область человеческой деятельности, как *музейное дело*. Музейное дело — это область сферы культуры и искусства, выполняющая функции сохранения социально-культурной информации, познания и передачи ее посредством музейных предметов. Таким образом, музейное дело играет значительную образовательную, воспитательную, культурно-просветительскую роль в современной жизни, сохраняя, преумножая и донося до общества накопленное предыдущими поколениями культурное наследие.

Современный этап развития общества требует постоянного совершенствования организации музейного дела; это обусловлено развитием научно-технического прогресса, трансформацией социально-экономических условий жизни человека, интеграцией мировой культуры, развитием средств информации, туризма, ростом уровня образования населения.

Эволюция теорий музейного дела. Начиная с последней четверти XX в. в музейной практике разрабатываются коммуникационный подход, затем системный и многие другие. Общество рассматривает музей как инструмент воздействия на сознание — инструмент воспитания, терапии, идеологии. В соответствии с современной доктриной прошлое должно стать отправной точкой будущего, и банком идей прошлого являются музеи.

Эволюция теории музейного дела наглядно демонстрирует этапы развития общества, экономики, науки, адекватно реагируя на изменения внешней среды.

Так, на фоне развития технических средств коммуникации, во второй половине XX в. возник и получил широкое распространение

коммуникационный подход, имевший два основных источника. П е р в ы й — это предложенная К. Шенноном в 1949 г. математическая теория связи. Основу данной теории составила схема, в которой были намечены важнейшие элементы акта передачи информации: источник информации, передатчик, канал, приемник, адресат и шум.

В т о р ы м источником коммуникационного подхода является подход М. Мак-Люэна, который в 1960-е гг. XX в. предложил рассматривать этапы развития человеческого общества как эволюцию средств коммуникации, как то: язык, дороги, деньги, печать, телевидение, информационные технологии и т.д.

Основываясь на данных подходах, Д. Камерон впервые предложил рассматривать музей как коммуникационную систему. Согласно его концепции музейная коммуникация представляет собой процесс общения посетителя с «реальными вещами». По Камерону, процесс общения основан на способности аудитории понимать «язык вещей» и способности музейной экспозиции выстраивать с помощью вещей невербальные пространственные «высказывания». Работы Камерона послужили толчком к разработке коммуникационной проблематики в музееведении. Прежде всего, это выражается в смещении фокуса музееведческих исследований на изучение музейной аудитории.

В музейном деле коммуникационный подход характеризуется рядом принципов, придающих особый смысл музейной действительности в условиях изменения социально-экономической среды.

П е р в ы й принцип — это *антропоцентристский, гуманитарный* подход, который ставит на первое место личность человека. Логика коммуникационного анализа предполагает движение «от субъекта», а не «от вещи», и потому не допускает первенства музейного предмета (собраний или экспозиции).

В т о р ы м принципом является культурологический подход, предполагающий, что используемые в процессе коммуникации знаки и символы, независимо от их материальных носителей, существуют в определенном поле культурных значений. Поэтому субъекты, включенные в музейную коммуникацию, выступают как представители культурных позиций, а музейные предметно-пространственные «послания» — как культурные тексты.

Т р е т ь и м принципом является *диалогический подход*, рассматривающий структуры с участием как минимум двух субъектов, разнящихся своей культурной позицией. Поэтому конституирующим элементом любой ситуации музейной коммуникации являет-

ся «разность культурных потенциалов», или культурно-историческая дистанция, имеющая синхронное и диахронное измерения.

Четвертым принципом является *аксиологический* подход, который исходит из представления, что музейное общение является в своей основе ценностным. Поэтому ценностный аспект музейной коммуникации рассматривается как ведущий, а иные ее аспекты (обучение, передача информации, знаний и т.д.) — как подчиненные. Несмотря на активное использование коммуникационного подхода, его объективные достоинства и другие положительные факторы воздействия на аудиторию, в условиях развития рыночных отношений и формирования глобального общества потребления музеи не смогли обеспечить глубинное взаимодействие с обществом. Современные художественные музеи, «тексты» их коллекций и выставок непонятны большей части современной аудитории. Таким образом, ни одна из целей коммуникации в современных социально-экономических реалиях не достигается: музей не способен что-либо сообщить, так как ведет разговор на языке искусства, не понятном для подавляющего большинства современной аудитории; музей не способен эффективно воздействовать на общество, так как формы современного искусства чужды современному потребителю; музей не способен установить конструктивный диалог с посетителем, так как система обратной связи недостаточно в него интегрирована и недостаточно гибко реагирует на разнообразие потребностей аудитории.

Таким образом, изменение в экономике и обществе, развитие рыночных отношений, стирание классовых и социальных границ общества потребления привели к отказу от коммуникационного подхода из-за невозможности на его основе реализовать потенциал музея в современном мире.

В этих условиях основной музейной деятельности становится посредничество между основной частью общества потребления, непричастного к искусству, и собственно художественными произведениями. Учитывая то обстоятельство, что основную часть жизни современного человека занимает его профессиональная деятельность, искусство в виде культурных индустрий занимает оптимальную позицию взаимодействия с представителями различных групп интересов на доступном им уровне.

История развития музейного менеджмента. Формирование системы музейного менеджмента началось в период после Второй мировой войны, когда в Европе и США начался новый виток развития музеев, причины которого объясняются становлением общества

потребления и культурной логикой позднего капитализма. Несмотря на существенные различия в музейном менеджменте разных стран, можно выделить ряд общих для всех принципов.

Взаимоотношения музеев и общества начиная с XVIII в. прошли три этапа: этап огосударствления во второй половине XVIII в., этап политизации и бюрократизации в конце XIX — начале XX в. и, наконец, этап демократизации в период после Второй мировой войны. Несмотря на то, что музеи изначально выполняли образовательную функцию, они долгое время ориентировались на посетителей-ценителей, их деятельность была направлена, прежде всего, на сами коллекции музейных предметов, их исследование и хранение.

Начиная с 1960-х гг. музеи заняли свое место в ряду других культурных индустрий, призванных способствовать созданию идентичностей и стилей жизни у потребителей. В качестве «экономической отрасли» музеи встали перед необходимостью производить новые культурные продукты, продавать их и оценивать свою деятельность в терминах экономической эффективности. Значимым элементом музейного менеджмента стал музейный маркетинг, т.е. исследование потребительских предпочтений посетителей, ответ на их спрос и формирование спроса на новые культурные продукты. Произошла смена приоритетов: если ранее основное внимание уделялось собственно музейным предметам, то в последние три-четыре десятилетия основной целью музейного дела стал посетитель с его запросами, в том числе не только познавательными и культурными, но и самыми прозаичными и обыденными. Поскольку удовлетворенность массового посетителя зависит не только от качества экспозиций и экскурсий, но и от инфраструктуры, то стали уделять внимание наличию в музеях кафе и ресторанов, магазинов музейной продукции и всего прочего, необходимого для отдыха и развлечения. Музеи из хранилищ объектов искусства или предметов прошлого стали все более превращаться в культурные центры широкого профиля.

Изменения, произошедшие с начала последнего десятилетия XX в. с российскими музеями, в каком-то смысле повторили эти мировые тенденции. За период перестройки количество музеев в нашей стране увеличилось в несколько раз.

С начала 1990-х гг. привлечение в музеи посетителей и удовлетворение их потребностей стало одной из приоритетных задач. Примерно с 1993—1994 гг. руководителям музеев пришлось осваивать новые методы управления, необходимые для развития музеев

в изменившихся условиях. Здесь можно выделить два типа новых управленческих навыков: во-первых, это навыки построения взаимоотношений с органами власти, а во-вторых, заимствование зарубежного опыта в области музейного менеджмента.

Особенности российского музейного менеджмента. Особенностью России по сравнению со многими другими странами является сохранение прежней советской системы иерархического управления культурой. Музеи, как и прежде, являются подведомственными учреждениями и соответственно, зависят от вышестоящих чиновников. В некоторых городах и регионах России существует противостояние между руководителями музеев и главами департаментов (комитетов, управлений) по культуре. В то же время у руководителей музеев практически отсутствуют рычаги воздействия на власть. Поэтому многое в этих иерархических взаимоотношениях определяется конкретной ситуацией. Однако нельзя сказать, что учреждения культуры являются однозначно страдательными фигурами и что они всегда вынуждены адаптироваться к запросам вышестоящих структур. В силу того, что для органов власти ситуация в сфере культуры, возникшая с начала 1990-х гг., являлась также новой, правила взаимоотношений выработывались и продолжают выработываться совместно обеими сторонами.

Нехватка бюджетных денег — это объективная данность, а возможность получения помощи от местных властей и в самом деле зависит от активности того или иного учреждения культуры, настойчивость и обоснованность обращения которого заставляет госуправленцев изыскивать средства или способствовать учреждениям культуры в поисках спонсоров. За редкими исключениями бюджетные деньги по-прежнему составляют преобладающую часть дохода российских музеев. Как правило, выделяемых средств не хватает, и дополнительное бюджетное финансирование необходимо «добывать», применяя убедительную аргументацию и личные связи. Для того чтобы получить деньги на те или иные проекты, руководители музеев используют различные «информационные поводы»: юбилеи, события городского, республиканского и российского масштаба, политические выборы. Взаимоотношения руководителей музеев и местной администрации являются очень сложным процессом, требующим серьезной подготовки и тонкой дипломатии.

В решении многих проблем помогают профессиональные музейные ассоциации. В настоящее время созданы и действуют та-

кие объединения, как Союз музеев России, Союз творческих музейных работников Санкт-Петербурга и Ленинградской области, Содружество музейных работников Поволжья, Ассоциация музейных работников (АМР), ассоциация «Открытый музей», ассоциация «Музей будущего». Не все музеи участвуют в деятельности профессиональных ассоциаций, но те, которые входят в них, получают для себя большое подспорье.

Коммерческая деятельность музеев. В условиях рыночной экономики особое значение приобретает коммерческая деятельность музеев. Большинство музеев — некоммерческие организации и их основной целью является не получение прибыли, а сохранение социально-культурной информации и передача ее посредством музейных предметов. Тем не менее коммерческая деятельность в современных учреждениях культуры практически повсеместно распространена (табл. 8.1).

С точки зрения искусствоведа, человек посещает музей для удовлетворения своих культурных и духовных нужд, его материальные потребности в этой сфере вторичны. С точки зрения предпринимателя и менеджера, необходимо обеспечить безубыточную деятельность музея. Поэтому значительную часть потенциала музея направляют на коммерческую деятельность. В последние годы коммерческая деятельность музеев приобретает все больше черт, схожих с другими областями бизнеса, зачастую встраиваясь в него (например, в туризм) в качестве системного элемента.

Коммерческая деятельность музеев постоянно развивается, поэтому очень важно разработать и внедрить в практику музейного менеджмента *систему экономических показателей*, объединяющих результаты основной некоммерческой деятельности музея и коммерческих направлений его работы. Такая система разработана Шековой Е.Л. в Санкт-Петербургском государственном университете культуры и искусства. Исходя из логики данной системы показателей, одной из стратегий коммерческой деятельности в музее является *обеспечение максимально возможного уровня трансформации посетителей музея в покупателей музейной коммерческой продукции*, что определяется **коэффициентом конвертации клиентов в покупателей**.

Данный коэффициент наглядно демонстрирует уровень организации коммерческой деятельности в учреждениях культуры, однако не позволяет выявлять факторы, влияющие на ее эффективность. Для этого используется другой показатель — **коэффициент численности посетителей на единицу торговой площади**. Кроме того,

Таблица 8.1

**Сравнительная характеристика коммерческого потенциала музеев
по данным за 1999 г.**

Музей	Численность персонала, чел.	Количество посетителей, чел.	Торговые площади, кв. м	Коммерческие доходы, тыс. долл. США
1. Государственный Эрмитаж	1867	5 010 456	1500	8016,7
2. Государственный Русский музей	672	1 026 650	400	120,5
3. Государственная Третьяковская галерея	563	1 495 211	490	2242,8
4. Государственный музей изобразительных искусств им. А.С. Пушкина	571	2 079 908	110	41,6
5. Государственный исторический музей	523	1 284 734	250	1156,3
6. Британский музей	1458	6 068 001	3500	28 398,2
7. Метрополитен-музей	1832	7 004 109	22 500	36 281,3
8. Галерея Тейт	478	2 482 551	3500	7820
9. Музей Виктории и Альберта	547	1 538 453	4000	6538,4
10. Лондонская национальная галерея	486	5 020 769	7500	8987,2
11. Музей современного искусства в Сан-Франциско	462	1 012 231	3000	7915,6

* Источник: *Шекова Е.Л.* Оценка эффективности коммерческой деятельности в учреждениях культуры (на примере музеев)//Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 2. С. 60.

целесообразно использовать **коэффициент коммерческих доходов на одного посетителя**, позволяющий провести общую стоимостную оценку коммерческой деятельности в музее. Расчет данного коэффициента дополняется факторным анализом.

При определении эффективности коммерческой деятельности музея указанные коэффициенты следует применять совместно.

Для различных учреждений культуры (театров, библиотек, и т.п.) могут быть разработаны собственные критерии эффективности коммерческой деятельности, однако все они имеют в своей основе критерии экономической эффективности деятельности предприятия в условиях рыночной экономики.

8.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО МУЗЕЯ

В условиях развития рыночных отношений повышение уровня организации музейного дела, которое призвано сказать свое слово в решении задач гармоничного развития личности и общества, невозможно без совершенствования приемов и методов музейного менеджмента, создания эффективных организационных структур, повышения профессионализма рядовых сотрудников и менеджеров, занятых в данной сфере.

Подавляющее большинство российских музеев было создано в советское время в условиях командно-административной системы и плановой экономики. В те времена управление музеями было возложено на специалистов-искусствоведов, экономика музея не зависела от интереса публики к его экспозиции. В этих условиях от руководства музея не требовалась гибкость, реакция на изменения внешней среды, поиск новых форм и методов хозяйственной деятельности. Развитие рыночных отношений, конкуренции в сфере культуры и искусства показали, что государство не способно полностью содержать все музейные объекты — нужен новый механизм хозяйствования. Изменения в нашей стране совпали с общемировой революцией в музейном деле — стало очевидным, что музей должен найти формы и методы взаимодействия с обществом.

В современной постиндустриальной экономике главной ценностью является информация. Различные виды деятельности, связанные с созданием виртуальных продуктов, их обработкой, распространением и реализацией становятся все более популярными. Музеи, являясь банками информации огромной ценности, призваны использовать ее в социокультурных и экономических целях, обеспечить самокупаемость и предложить обществу новую стратегию развития культуры. Для этого требуется положить в основу перспективного плана принципы бизнеса, не разрушая традиционные функции музея.

Рассмотрим организационную структуру и основные направления деятельности современного музея на примере Государственного мемориального и природного заповедника Музей-усадьбы Л.Н. Толстого «Ясная Поляна».

Действуя в условиях рыночной экономики и усиливающейся конкуренции Государственный мемориальный и природный заповедник Музей-усадьба Л.Н. Толстого «Ясная Поляна» за последнее время существенно раздвинул рамки привычной музейной деятельности, расширил как территориальные, так и профессиональные и ведомственные границы. Сегодня Музей-усадьба «Ясная Поляна» — это сложная система объектов, сеть филиалов, определяющих различные формы взаимодействия музея и общества.

Цель музея — реконструкция особой культурной среды, существовавшей в период жизни Л.Н. Толстого, обладающей силой просветительного и образовательного воздействия. Эта цель определяет средства и способы деятельности музея, представленного взаимосвязанной системой внутренних подразделений:

- Музей-усадьба Л.Н. Толстого «Ясная Поляна» включает: Дом-музей Л.Н. Толстого, Дом Кузминских, Дом Волконского, хозяйственные постройки, конюшню и прочее на территории заповедника, общей площадью 412 га;
- научно-культурный центр в г. Туле включает: Издательский дом, Агентство культурного туризма, сувенирный и книжный магазины, художественную галерею;
- туристско-гостиничный комплекс «Ясная Поляна» включает: гостиницу, административный корпус и здания, предназначенные для фондохранения, центр народных ремесел и гончарных мастерских и прочее;
- кафе «Прешпект»;
- детский сад «Муравейное братство» в деревне Ясная Поляна;
- культурный центр деревне Ясная Поляна;
- промышленную и автотранспортную базы;
- краеведческий музей и комплекс исторических зданий в селе Крапивна;
- музей-усадьбу Л.Н. Толстого в селе Никольское-Вяземское;
- мемориальный дом М.Н. Толстой в селе Малое Пирогово;
- мемориальный дом П.И. Толстого в деревне Покровское;
- усадебно-парковый ансамбль в селе Большое Пирогово;
- музейно-туристский комплекс на железнодорожной станции Козлова Засека.

Подобная структура музея оправдана исторической целесообразностью и современным подходом к пониманию роли музея в обществе. Авторитетность и престиж Ясной Поляны сформировался в ходе исторического развития как при жизни прежних обитателей усадьбы, так и в музейный период. Обретя свою целостность в границах и традиционных видах деятельности, музей стал крупным культурно-образовательным конгломератом. Музей как собрание мемориальных предметов и вещей является носителем овеществленной памяти о личности. В пространстве мемориального музея-усадьбы каждый отдельный предмет, помимо обладания самостоятельной ценностью, включен в целостный духовный контекст.

Анализ положения, в котором находятся сельские школы, позволил музею «вмешаться» в деятельность учебных заведений, расположенных в границах его филиалов (в селах Тульской области Крапивна, Пирогово, Малое Пирогово, Покровское, Никольское-Вяземское, Ясная Поляна), и повлиять на социально-культурную среду с позиции духовного наследия Л.Н. Толстого через создание системы дополнительного образования.

Участие музея в социально значимых общественных процессах требует применения в музейной практике новых современных информационных технологий, постоянного обновления мультимедийного оборудования и насыщения рынка музейных услуг, что позволило бы расширить аудиторию и увеличить число новых пользователей. При решении этой задачи актуализируется издательская деятельность, создаются и пополняются web-сайты, осуществляется компьютерная каталогизация фондов (книжных и предметных).

Инновационный подход к обновлению музейной деятельности в то же время сохраняет приоритетность традиционных видов работ по реставрации, фондохранению, архивированию, комплектованию, экспозиции, природопользованию, хозяйствованию, экскурсионному обслуживанию, требующих постоянных затрат.

Музей-усадьба «Ясная Поляна» входит в число наиболее важных культурных объектов на территории Российской Федерации, занимая особое место среди объектов мирового туристического интереса. Участие в российских и международных выставках, укрепление научного престижа в интерконференциях, проводимых в Ясной Поляне и за ее пределами, привлечение зарубежных туристов и деловых партнеров предполагает создание гостинично-

сервисной службы, отвечающей современным стандартам. В этой связи актуализируется развитие инфраструктуры, позволяющей реализовать современные туристские технологии (этнотуризм, экотуризм, детский туризм, конный туризм и т.д.).

Сегодня Музей-усадьба «Ясная Поляна» превращается в учреждение культуры принципиально нового типа, которому подходит определение «мегамузей».

Его основные цели:

- способствовать развитию местного сообщества и решению накопившихся в нем социальных проблем;
- создавать позитивный имидж региона, и как следствие, способствовать притоку инвестиций, созданию новых рабочих мест;
- воспитывать и образовывать новое поколение на лучших образцах национального культурного наследия;
- способствовать увеличению потока туристов в регион и страну в целом;
- исторически осмысливать, научно обрабатывать золотой запас культурного наследия, сосредоточенного в музейном фонде, широко используя современные технологии.

Все это не умаляет главной цели деятельности любого музея (и мегамузея) — сохранять движимые и недвижимые памятники культуры, уникальные историко-культурные территории, вести их научную реставрацию и обеспечивать доступ посетителей к культурным ценностям и музейным коллекциям.

Для реализации данных целей музей сегодня обладает значительной, но далеко еще не достаточной базой: разветвленной системой филиалов, административно-хозяйственной структурой, техническим и специальным оборудованием, транспортными возможностями, и главное, — штатом высокопрофессиональных сотрудников.

Музей имеет следующие филиалы.

Козлова Засека. После открытия в 1868 г. Московско-Курской железной дороги так была названа ближайшая к Ясной Поляне станция. В год столетия со дня рождения Толстого (1928), Козлову Засеку переименовывают в станцию Ясная Поляна. В 2001 г. ей было возвращено историческое название. Станция стала филиалом музея-усадьбы Л.Н. Толстого. Здесь по инициативе руководства Московско-Курской железной дороги проведены колоссальные работы по реконструкции, позволившие вернуть станционному комплексу Козловой Засеки исторический облик. В одном из вокзальных по-

мешений открыта выставка «Железная дорога Льва Толстого». На территории станции работают сувенирный магазин и буфет.

Никольское-Вяземское. Родовое имение Толстых в 100 км от Ясной Поляны. С 1892 г. имением владел Сергей Львович Толстой — старший сын писателя. В 1980-х гг., по инициативе рабочих и руководства Тульского машиностроительного завода Никольское-Вяземское обрело вторую жизнь, как музей-заповедник. На основе подлинного фундамента в Никольском был возведен Дом-музей семьи Толстых. Его открытие состоялось 6 сентября 1986 г.

В 1999 г. усадьба, в которой были проведены реставрационные работы, передана яснополянскому музею в качестве филиала. Для посетителей открыта музейная экспозиция. Созданы условия для проживания туристов.

Малое Пирогово. Так названа усадьба, созданная по проекту Л.Н. Толстого, принадлежавшая его сестре. Пироговские впечатления часто служили материалом для произведений писателя. Сегодня Малое Пирогово — ценный мемориальный комплекс, включивший в себя хорошо сохранившийся «дом над ключом», людскую, фрагменты парка и сада. В 1999 г. Малое Пирогово стало филиалом Музея-усадьбы «Ясная Поляна».

Покровское. Имение расположено в 80 км от Ясной Поляны. Покровское было одним из родовых имений разветвленного рода Толстых и в конце XVIII в. принадлежало двоюродному дяде писателя, П.И. Толстому. За его сына Валериана Петровича в 1847 г. вышла замуж родная сестра писателя, Мария Николаевна Толстая. В Покровском сохранился дом, который в 2001 г. был приобретен Музеем-усадьбой «Ясная Поляна».

Крапивна. Крапивна времен Л.Н. Толстого — крупный уездный город в 40 км от Ясной Поляны. Облик города сохранен почти без изменений. С момента вхождения Крапивинского краеведческого музея в структуру Музея-заповедника «Ясная Поляна» в 1999 г. филиал получил возможность сотрудничать с Департаментом по сохранению культурных ценностей Министерства культуры Российской Федерации и отделом комплектования музея-усадьбы. В результате фонды филиала пополнились замечательными экспонатами: предметами крестьянского и купеческого быта.

Детский сад «Муравейное братство». Открылся 14 сентября 2001 г. Это ведомственное образовательное учреждение Музея-усадьбы «Ясная Поляна». Его посещают 36 детей. Детский сад должен стать частью образовательного комплекса, который планируется создать под эгидой музея. В ежемесячной газете «Муравей-

ник» (выпускается в детском саду) публикуются рисунки, рассказы и стихотворения воспитанников.

Туристско-гостиничный комплекс (ТГК). Туристско-гостиничный комплекс является структурным подразделением Музея-заповедника «Ясная Поляна» и предназначен для размещения гостей и туристов. В 2000 г. ТГК получил сертификат соответствия и лицензию на оказание гостиничных услуг. Приезжающие в Ясную Поляну гости с удовольствием останавливаются в уютных номерах гостиницы.

Весной 2000 г. в административном здании ТГК были размещены некоторые службы музея: экономическая, инженерная, гостиничная, юридического обеспечения и кадров, бухгалтерии, маркетинга. Штат сотрудников ТГК на начало 2002 г. составляет 25 человек.

Научно-культурный центр (НКЦ) «Ясная Поляна». Идея создания научно-культурного центра в Туле возникла с приходом на должность директора Музея-усадьбы «Ясная Поляна» Владимира Толстого. Центр разместился в Туле в двух старинных зданиях по улице Октябрьской — №12 и 14. Эти памятники архитектуры ранее находились в муниципальной собственности. С именем Л.Н. Толстого они исторически не связаны.

В сентябре 1997 г. выставкой работ Олега Толстого открылась галерея «Ясная Поляна». Год спустя, к 170-летию со дня рождения Л.Н. Толстого, были созданы салон «Все искусства» и книжная лавка «Ясная Поляна». В настоящее время в научно-культурном центре также расположены агентство культурного туризма «Толстой — Ясная Поляна», издательский дом «Ясная Поляна» и ресурсный центр Ассоциации музейных работников. Общее число сотрудников НКЦ — 47 человек.

НКЦ включает в себя следующие структурные подразделения.

Книжная лавка предлагает большой выбор античной, западноевропейской, восточной и американской классики и современной литературы. Помимо беллетристики, здесь вы найдете труды по истории, философии, искусствоведению. Постоянно в продаже произведения Л.Н. Толстого и книги, посвященные его жизни и творчеству.

Салон «Все искусства». Здесь в большинстве своем представлены авторские работы мастеров и художников Тулы, Тульской области и близлежащих регионов. Это замечательные изделия из керамики, характерные скульптурные композиции, оригинальные интерьерные скульптуры — шкатулки из дерева, эксклюзивные сумки из кожи с ручным плетением, потрясающая роспись

по шелку в виде батиков, платков и палантинов; высококлассная живопись и графика; изделия из бересты; ювелирные украшения, ковка.

Здесь можно приобрести сувениры на память о Ясной Поляне, Туле и подарки к праздникам и торжествам.

В салоне регулярно проводятся мини-выставки художников, работающих в самых разных жанрах.

Галерея «Ясная Поляна». Галерея была открыта в 1997 г. как центр поиска, обмена и взаимодействия в области искусства с целью поддержки и объединения художников, активизации их творческой деятельности в таких направлениях, как живопись, графика, скульптура, инсталляция, фотография, декоративно-прикладное искусство, мода, видео, новые технологии. Галерея представляет все стили и направления современного искусства. Отличительная особенность галереи — создание мемориальных выставок.

Издательский дом «Ясная Поляна». В 1996 г. был создан отдел редакционно-издательской деятельности, рекламы и технического обеспечения, призванный решать следующие задачи: верстку и макетирование полиграфической продукции, художественное и литературное редактирование, внедрение в работу музея компьютерных технологий. В настоящее время издательский дом «Ясная Поляна» в основном укомплектован компьютерной техникой, позволяющей на высоком уровне решать большинство вопросов издательско-полиграфической направленности: набор, верстку, сканирование и цветоотделение, компьютерный дизайн, цветопробу и вывод цветоотделенных пленок. Наличие выделенного доступа в Интернет позволило создать сайты «Ясная Поляна» и «Лев Толстой».

Агентство культурного туризма. В 1996 г. в музее-заповеднике был создан Отдел туризма, который к 2001 г. вырос в агентство культурного туризма «Толстой — Ясная Поляна». Агентство занимается не только организацией туризма, но и рекламно-выставочной деятельностью.

Ресурсный центр Ассоциации музейных работников (АМР). Ресурсный центр — это первый проект Ассоциации музейных работников. Его целью было создание объединенного органа оперативного управления, позволяющего членам АМР в современных условиях выйти на качественно новый уровень во всех сферах музейной деятельности, сформировать механизмы совместной деятельности, создать правовую, информационную и материальную базы для реализации миссии Ассоциации.

Деятельность музея обеспечивается работой его отделов.

Экспозиционный отдел. Отдел был реорганизован в 2003 г. Изменения в структуре отдела стали закономерным шагом в развитии крупного музейного комплекса, который имеет выставочные площади и на территории усадьбы «Ясная Поляна» и за ее пределами. Отдел постоянно создает экспозиции, которые размещаются во Флигеле Кузминских, выставочном зале Дома Волконского и филиалах музея: в галерее «Ясная Поляна (Тула)», в Крапивне, Никольском-Вяземском, Пирогове.

Отдел международных связей. Масштаб личности Л.Н. Толстого и то значение, которое Ясная Поляна приобрела еще при его жизни, предопределили развитие многообразных связей музея Л.Н. Толстого в Ясной Поляне с зарубежными странами. Расширение международных контактов и партнерских отношений музея, его вхождение в различные международные организации потребовало создания в структуре заповедника отдела международных связей. Он был создан в 2003 г.

В задачи отдела входит установление, укрепление и расширение связей музея с международным музейным сообществом, с зарубежными и международными культурными и общественными организациями, представителями интеллигенции. Отдел призван развивать те виды деятельности, которые будут способствовать укреплению международного престижа музея, созданию на его базе международного образовательного центра (образовательные туры), распространению творческого наследия Л.Н. Толстого, российского историко-культурного наследия в зарубежных странах.

Мемориальный фонд. Деятельность сотрудников Дома-музея Толстого направлена на сохранение и реставрацию мемориальных предметов и зданий; на устранение отклонений от мемориальности, допущенных в разные годы; на научное описание мемориальных предметов и участие в создании экспозиций и выставок; на подготовку публикаций для сборников и журналов, докладов для научных конференций; на прием и обслуживание посетителей.

Отдел меморации и музеефикации. Отдел был создан в 1996 г. Его деятельность связана с проведением работ по обеспечению сохранности мемориальных объектов. Работа отдела определяется сложной структурой ценных музейных объектов, которые группируются в следующие категории:

- мемориальные архитектурные сооружения и малые формы архитектуры (в том числе и такие мемориальные комплексы, как фамильное кладбище в Кочаках, железнодорожная станция Козлова Засека, усадебные комплексы — Малое Пирогово, Никольское-Вяземское, Покровское);
- культивируемые зеленые насаждения мемориальных парков и зеленые насаждения лесного массива;
- усадебные пруды, водостоки, дренажная система в пределах заповедника;
- зона охраняемого ландшафта вне пределов мемориальной усадьбы.

Отдел обеспечивает единую научно-координационную деятельность по сохранению всех мемориальных объектов Ясной Поляны и ее филиалов.

Оставаясь верным своей основной специфике — превращению музейных объектов в объекты целенаправленного музейного показа, отдел меморации и музеефикации проводит активную деятельность по научному обоснованию музеефикации построек на территории яснополянского музея. В настоящее время разрабатывается проект по «оживлению» и возвращению некоторым постройкам их основного предназначения («белая кухня», флигель, «рига» и т.д.). В перспективе отдела — работа по воссозданию утраченных мемориальных объектов. В связи с тем что яснополянский музей включает в себя множество памятных мест (Никольское-Вяземское, Пирогово, Покровское, фрагмент Крапивны, Козлова Засека и т.д.) наиглавнейшей задачей отдела является их музеефикация и включение этих объектов в орбиту туристического показа.

Отдел книжных фондов. Научная библиотека (отдел книжных фондов) является структурной частью немемориальных фондов. Отдел книжных фондов подразделяется на основной фонд (фонд редкой книги) и научно-подсобный (библиотечный) фонд.

Основное направление комплектования — сочинения Л.Н. Толстого на русском и иностранных языках (прижизненные и последующие), мемуарная литература, исследования по проблемам жизни и творчества писателя. Немемориальные книжные фонды содержат издания по областям знания, которые были близки Л.Н. Толстому: философии, религии, искусству, литературной критике, педагогике, истории. Постоянным направлением комплектования является формирование коллекции книг и журналов по музееведению и краеведению.

Сотрудники отдела занимаются классификацией, систематизацией, атрибуцией и интерпретацией книг, созданием коллекционных и топографических описей, каталогизацией фонда, научно-исследовательской работой. Хранительская функция отдела включает в себя охранно-профилактические мероприятия и реставрацию книг.

Отдел комплектования. Отдел научного комплектования фондов был создан в 1995 г. Его главная задача — пополнение музейных коллекций и фонда редкой книги и формирование новых коллекций. Приоритетным направлением работы отдела стало пополнение фондов всеми видами предметов, непосредственно связанных с Ясной Поляной, с именами Л.Н. Толстого и людей его ближайшего окружения. Но с появлением филиалов в Крапивне, Пирогове, Никольском-Вяземском, на станции Козлова Засека большое значение приобретает и поиск предметов усадебного, дворянского, городского, крестьянского быта XVIII—XX вв. Важным аспектом деятельности отдела является установление связей с коллекционерами, антикварными и букинистическими магазинами, частными лицами, представителями творческой интеллигенции для выявления предметов, представляющих интерес для музея. В рамках данной работы сотрудники ведут переписку с толстовцами и потомками единомышленников Л.Н. Толстого.

Сотрудники отдела проводят экспертизы, составляют научные описания, справки и комментарии к новым поступлениям; оказывают помощь небольшим музеям в создании экспозиций, связанных с именем Л.Н. Толстого.

Отдел научно-исследовательской работы. Отдел занимается научно-библиографической, научно-исследовательской и научно-просветительской деятельностью в соответствии с современными требованиями музееведения, литературоведения, теории библиографии в рамках генеральной концепции развития музея-заповедника.

Одной из главных задач отдела является подготовка и издание томов научно-библиографического описания личной библиотеки Л.Н. Толстого. Отдел занимается подготовкой и организацией научных конференций, семинаров и лекториев по проблемам изучения творчества Л.Н. Толстого. Научные сотрудники отдела регулярно участвуют в научных конференциях в России и за рубежом, выступают с лекциями о творчестве Л.Н. Толстого в Ясной Поляне и университетах США, Канады и Франции. Отделом вы-

пускаются научные сборники (Яснополянский сборник, сборники материалов конференций). Сотрудники отдела являются авторами многочисленных научных статей, опубликованных в различных российских и зарубежных изданиях.

Перспективы развития отдела предполагают подготовку специальных библиографий переводов произведений Л.Н. Толстого на иностранные языки, подготовку национальных библиографий исследований о Л.Н. Толстом, создание полной электронной базы данных научно-библиографического описания Яснополянской библиотеки для Интернета.

Экскурсионно-методический отдел. Отдел призван осуществлять информационное обеспечение различных форм экскурсионной работы и туристического обслуживания. Основные направления работы отдела — научно-методическое (подготовка кадров для экскурсионного сектора, контроль над качеством экскурсий, разработка методических материалов по новым экспозициям) и рекламно-информационное (разработка рекламных буклетов и проспектов). Отделом организована Школа экскурсоводов для студентов Тульского педагогического университета им. Л.Н. Толстого.

Важной составляющей рекламно-информационной деятельности отдела является ежемесячное издание Вестника «Ясная Поляна». Цель печатного издания — оперативное и достоверное информирование сотрудников о различных направлениях деятельности музея-усадьбы и его филиалов.

Отдел музейной педагогики. Отдел был создан в 1994 г. Открытие Л.Н. Толстым в Ясной Поляне школы для крестьянских детей, создание детских произведений, издание учебников, проведение детских праздников на Рождество в доме Л.Н. Толстого с вручением подарков крестьянским ребятишкам и др. — все было отмечено любовью к детям. Поэтому для Ясной Поляны особенно важно продолжать эту традицию с учетом современных образовательных и музейно-педагогических технологий.

Отдел активно работает с детскими учебными учреждениями Тулы и Тульской области, создает и реализует различные образовательные программы: абонемент для дошкольников и младших школьников «Свет Ясной Поляны» (с 2002 г.); абонемент для школьников среднего звена «Изучаем русскую старину» (с 2003 г.); детская передвижная выставка «Милый человек Лев Николаевич» (с 2001 г.).

Отдел ежегодно проводит детские яснополянские чтения. Их участники — школьники представляют на конкурс свои работы по экологии, краеведению, литературоведению.

Особое направление деятельности отдела — организация детских объединений, одним из которых является детское межрегиональное общественное движение «Муравейное братство»; другое направление — клуб исторической реконструкции «Война и мир».

В планах музея-усадьбы — возрождение культурно-досугового центра деревни, традиций яснополянской школы, построенной Александрой Львовной Толстой, строительство образовательного лицея вблизи усадьбы. Специфику этой деятельности определяет педагогическое наследие Л.Н. Толстого и интеграция образования и культуры.

Отдел народного творчества. Отдел был создан в 1996 г. Долгое время доминирующим направлением его работы было изготовление керамических сувениров (декоративно-прикладных изделий, игрушек, мелкой пластики в виде жанровых сценок по произведениям Л.Н. Толстого). За несколько лет был сформирован особый, присущий только яснополянским керамическим сувенирам стиль. Его основа — растительный орнамент, выполненный росписью ангобами, составленными на основе яснополянских глин и пигментов. Сейчас мастера-керамисты работают над созданием авторских коллекций на темы: «Герои произведений Л.Н. Толстого», «Мифология и символика», «Яснополянская игрушка». При создании новых работ сохраняется традиция цветной ангобской росписи.

Образовательная деятельность музея, тематические лекции для детей, традиционные народные праздники и гуляния способствовали созданию сектора исторического костюма. Изучая одежду разных времен и сословий, мастера стремятся передать неповторимую красоту народного и дворянского костюма, создать достоверные копии. Из умелых рук мастериц выходят и копии, и карнавальные костюмы, маски, декоративные лоскутные панно и многое другое.

В настоящее время сотрудниками отдела изучаются, возрождаются и осваиваются несправедливо забытые традиционные виды ремесел и рукоделий: ручное репсовое и орнаментальное ткачество поясов, лоскутное шитье, лозоплетение, бисеронизание, гончарство.

Сектор леса. Сочетая научную и практическую работу, сектор леса выполняет две функции: историческую и природоохранную. Ведутся работы по сохранению ценных в мемориальном отношении насаждений, восстановление утраченных элементов композиции ландшафтов, благоустройство территории. Л.Н. Толстой расположил в долине реки Воронки последовательную цепь пейзажей. Главные компоненты экспозиции — древесные насаждения. Размещение хвойных и лиственных насаждений эффективно сочетается с естественным и водным пространством. Посевом семян древесных пород Толстой закреплял овраги, не давая им увеличиваться.

Проводятся санитарные работы по уходу за насаждениями: удаление усохших и больных экземпляров, порубочных остатков, лечение деревьев; осуществляются профилактические меры по борьбе с вредителями и болезнями.

Ведется уход за открытыми пространствами ландшафта, представленными в заповеднике мемориальными полянами. Постоянно проводится мониторинг за состоянием лесов, изучается травянистая и древесно-кустарниковая растительность заповедника, динамика роста дубовых культур, составляются проекты по реставрации хозяйственных участков заповедника. Ведутся работы на участке лесного фонда площадью 114,3 га, входящего в охранную зону заповедника, арендуемого музеем-усадьбой с 2001 г.

Отдел мемориального сада. На территории усадьбы шесть садов: Старый, Красный, Молодой, сад у пруда, сад у Прешпекта, сад у дома Волконского. В садах растет около 6000 яблонь самых разных сортов, а также чуть более 90 яблонь возраста 110–130 лет. Основная задача отдела — обеспечение комплекса реставрационных и агротехнических работ по сохранению плодовых насаждений усадьбы. Комплекс проводимых мероприятий направлен:

- на сохранение старых мемориальных яблонь;
- на сохранение сортового ассортимента (посадка на освободившееся место саженца яблони того же сорта);
- на получение стабильных урожаев.

Ведется работа по созданию коллекции старинных мемориальных сортов яблонь, произраставших в усадьбе в XIX–XX вв. С 1987 г. в садах прекращено использование ядохимикатов и ведется поиск альтернативных, экологически безопасных средств защиты насаждений от болезней и вредителей. Один из них — фитонцидный метод.

Отдел защиты зеленых насаждений и экологии. Отдел занимается проблемами сохранения зеленых насаждений в условиях техногенной среды. Сотрудники отдела осуществляют биологический контроль за состоянием зеленых насаждений, а также окружающей среды на территории музея-усадьбы. В рамках экологического мониторинга ведутся системные наблюдения за состоянием атмосферного воздуха и поверхностных вод реки Воронки; осуществляются фенологические наблюдения, фиксация повреждений растительности промышленными выбросами. Работы проводятся в сотрудничестве со специалистами Института лесоведения РАН, ГГО им. Воейкова, лаборатории Гидрометеослужбы и других учреждений.

Сектор сохранения природного ландшафта и экологии. Природа Ясной Поляны живописна и разнообразна. Общая площадь заповедника составляет 412 га. Здесь произрастают более 500 видов древесно-кустарниковых и травянистых растений, в том числе 12 редких и охраняемых законом. Не менее богат и разнообразен животный мир. Здесь представлены 113 видов наземных позвоночных, из крупных — лось, кабан, косуля.

Сохранение природно-исторического ландшафта неразрывно связано с проблемой сохранения экосистемы и биологического разнообразия. Для решения этой задачи проводятся экологические исследования по трем направлениям: инвентаризация природной среды, мониторинг, природоведческая реконструкция. Наряду с научными исследованиями природной среды в музее-усадьбе ведутся работы по созданию искусственных популяций редких и исчезающих видов растений в подходящих экотопах. На территории Ясной Поляны созданы участки с посадками редких видов растений, таких как ирис болотный, лилия белая, орхидные. Ведутся фенологические наблюдения за растительным и животным миром: изучаются лишайники, мхи, орнитофауна, земноводные и насекомые.

Отдел автоматизации и программного обеспечения. Главной задачей отдела является сопровождение компьютерной техники, разработка новых программных систем и эксплуатация готовых программных проектов.

Отдел обеспечивает автоматизацию учетно-хранительской деятельности по приему и выдаче музейных предметов, формированию инвентарных карточек, научных паспортов и инвентарных книг; создание базы музейных коллекций. В 1999 г. музей

получил грант на внедрение в Ясной Поляне системы КАМИС. В 1996–2003 гг. в музее использовалось программное обеспечение «Туризм», разработанное программистами отдела, а в 2003 г. была внедрена «Автоматизированная система резервирования и продажи билетов». Система предназначена для автоматизации основных процедур приема предварительных заявок и реализации билетов и услуг. Система полностью автоматизирует все основные технологические процедуры, связанные с планируемым мероприятием, продажей на них билетов, реализацией различных видов услуг.

Прикладные программы, используемые в музее-заповеднике и в филиалах: КАМИС — разработчик ОАО «Альт-Софт», Санкт-Петербург; АС «Библиотека» — разработчик ГИВЦ Министерство культуры РФ; Система резервирования и продажи билетов — разработчик «ИнфоТех», Санкт-Петербург; «Экологический мониторинг» — разработчик Пушкинский институт Лесоведения; «Консультант-Плюс», «Эталон» — правовые базы данных; «Парус» — комплексная автоматизированная финансово-хозяйственная деятельность — разработчик ЗАО «Корпорация Парус»

8.3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МУЗЕЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В настоящее время в сфере культуры и искусства интенсивно формируется глобальное культурное пространство. Представители различных культур с помощью современного туризма, информационных технологий, средств связи и телекоммуникации не только могут получить интересующую их информацию о музеях, выставках, экспозициях, но и посетить их в любой точке мира. В этих условиях развитие музейного дела заключается в повышении эффективности деятельности на основе поиска и реализации современных методов, форм и средств донесения социокультурной информации до аудитории.

Достижение современным музеем данной цели возможно следующими методами:

- создание интерактивной музейной экспозиции, погружение аудитории в культурно-историческую среду музея, использование элементов шоу;
- укрепление материально-технической базы, использование разнообразных технических средств при демонстрации музейных предметов;

- развитие культурного туризма, расширение международного сотрудничества в музейном деле, выставочной деятельности, создание и развитие гостиничной инфраструктуры и туристского сервиса.

В современных условиях менеджменту музея следует не только реагировать на мгновенные и спонтанные изменения в мире культуры, но и искать потенциальных носителей подобных изменений, внедряя их в глобальном культурном пространстве. Культурная деятельность музея должна быть гибкой и адаптивной, соответствовать культуре, а не пытаться изменить ее и одновременно интегрировать в современное культурное поле находящихся вне его. Одним из принципов современной культурной политики является принцип: «*transcendere!*» — преодоление пределов. Суть его заключается в том, что культура интегрируется в другие сферы жизнедеятельности, как то: экономику, политику, социальную сферу, военную сферу и т.д. Культура использует технологии и формы, абсолютно чуждых ей по содержанию секторов общественной и государственной жизни, создает особое содержание, по преимуществу ценностного характера. Границы между секторами не стираются, но они более не являются закрытыми для различных влияний. Обмен информацией стремительно развивается, интенсивность его растет: одним из главных для культуры становится вопрос быстрой и качественной передачи ассоциативной информации потребителю.

Партнерство культуры и экономики — важнейший элемент развития современного музейного дела. Самоокупаемость культурной сферы требует интеграции культуры и бизнеса, в процессе которой объект культуры эволюционирует в пассивный субъект, обеспечивающий творческую направленность бизнес-проектов. В мире активно создаются культурные корпорации, цели которых являются как экономическими, так и социальными. Часть собственности корпорации является государственной, а часть — частной; корпорация одновременно получает прибыль и реализовывает государственную культурную политику. Создание такого рода структур полугосударственного характера чрезвычайно перспективно, так как государство снимает с финансирования часть учреждений культуры, так как они становятся самоокупаемыми. Бизнесмены, инвестирующие деньги в культурные проекты, получают господдержку (кредиты, налоговые льготы).

На рынке культурных продуктов появляются крупные компании, способные к бурному развитию по корпоративным принци-

пам, экспансии в различных сферах, реализующие крупные социально-культурные проекты.

Музейная корпорация — это социокультурная система, включающая в себя культурные объекты самого различного профиля, объединенные одним брендом, единой стратегической системой управления. В основе современной музейной корпорации лежит несколько традиционных идей:

- экономическая эффективность (прибыльность, безубыточность);
- организационная культура (идеология);
- бренд (марка);
- креативность;
- жесткая иерархия;
- гибкость и восприимчивость к изменениям;
- активная маркетинговая и PR(пиар)-деятельность;
- активная научная деятельность в связи с культурной средой и научно-техническим прогрессом.

Эти принципы позволяют музейным корпорациям существовать, развиваться, расти. Экономическая эффективность возможна в том случае, если музей использует свои экспонаты в качестве ресурса, найдет формы их эксплуатации, генерирует и интегрирует в свою деятельность различные бизнес-проекты. Интеграция с туристическим, издательским и другими видами бизнеса — эффективный путь развития музейного дела в условиях современной постиндустриальной рыночной экономики.

Организационная культура — философия современной музейной корпорации, в соответствии с которой все работники музея действуют в соответствии с идеологией организации, являются лояльными ей, верят в успех бренда и социальную значимость музейного дела. В современных условиях бренд — ключевое понятие успеха музейного дела. Музейный бренд, создавая определенный набор ассоциаций, связанных с символом музейной корпорации, создает ее имидж на национальном и международных рынках. Современный музей развивается, включая свой бренд в глобальное культурное информационное и экономическое поле.

Креативность — основное правило функционирования музейной корпорации. Культурный продукт востребован только тогда, когда в него вложена оригинальная мысль, то, что общество еще не видело. В современном обществе потребления новизна ценится превыше всего.

Жесткая иерархия внутри системы — условие эффективного музейного менеджмента. Жесткий контроль за обменом информации между подсистемами музейной корпорации обеспечивает высокий уровень координации действий подразделений, служб и отдельных сотрудников.

В современных условиях музею необходима *гибкость и восприимчивость к изменениям на рынке*, поведению партнеров и конкурентов. В противном случае музей превращается в структуру, существующую в законсервированном виде. Каждый музей должен помнить, что он — лишь один из игроков на рынке музейного дела, лишь тогда его политика будет эффективной, а проекты оправданными, обоснованными и востребованными обществом.

Постоянное исследование рынка и позиционирование на нем с помощью пиар-деятельности — еще один способ саморегуляции, необходимый современным музеям, находящимся на государственном финансировании. Это возможность с помощью современных технологий поддерживать информационный обмен с потенциальными потребителями культурного продукта.

Научная и образовательная деятельность музея как корпорации необходима с точки зрения социальной эффективности. Крупные исследования в научной сфере также необходимы для серьезной издательской деятельности и получения государственной поддержки.

Формирование корпоративных отношений внутри музея, а также вовлечение инвесторов и партнеров в музейное дело — необходимый механизм интенсификации процессов внутри системы, эффективного менеджмента, саморегуляции музейной деятельности.

В случае создания эффективных регулятивных механизмов социальная роль музея повысится настолько, насколько возрастут его ресурсы и рыночные возможности.

Объединение различных форм бизнеса с музейной деятельностью чрезвычайно перспективно. В настоящее время большинство музеев проявляют свою активность в следующих областях: издательской деятельности, выставочной деятельности, образовательной деятельности, сувенирном производстве. Однако в связи с небольшими масштабами этих направлений деятельности, их экономическая и социальная эффективность невелика. В перспективе сфера влияния музея могла бы быть расширена на ряд областей бизнеса. К ним относятся: гостиничный бизнес, туристический бизнес, а также оказание услуг в сфере организации праздников, дизайна и архитектуры, антикварной торговли и т.д.

В процессе постоянной креативной деятельности музея традиционные сферы влияния должны осваиваться с помощью новых форм, экспансия на частично освоенном рынке — одно из перспективнейших направлений продвижения музейной корпорации.

Кооперирование с бизнесом осуществляется на основе создания глобального бренда музея, который номинально объединяет самые различные музейные и бизнес-структуры, служит гарантом определенного качества предоставляемых услуг и предлагает специфическую, «брендовую» относительно стандартизованную форму предоставления услуг. При этом единая стратегия развития для всех элементов не предусмотрена. Преимуществом данного подхода является автономность подсистем музейной корпорации, отсутствие жесткой иерархии в рамках совместного бизнес-проекта. В систему привлекаются отечественные и иностранные предприниматели, готовые работать под музейным брендом, что избавляет их от дорогостоящей PR-компания для раскрутки и продвижения продукта, так как им достаточно заботиться о престиже бренда музея.

Иной путь — создание классической корпорации: полуфеодальной системы, функционирующей на принципах жесточайшей иерархии, в которой все подсистемы строго следуют единой стратегии, принимаемой на уровне топ-менеджеров и «стратегических» департаментов. Как показывает мировой опыт, по такой схеме согласно работать абсолютное меньшинство крупных предпринимателей; существование жесткой системы подрывает их интересы на рынке, не предполагает возможности самостоятельного продвижения. В первом случае возможно создание ряда брендов, сопутствующих топ-бренду музея; во втором случае существует только центр, представляющий на рынке интересы всех элементов системы. Но этот подход позволяет максимизировать прибыли, повысить эффективность.

Следующее перспективное направление деятельности современного музея — создание системы брендов, концентрированных на музейных территориях: крупные музеи объединяются и интегрируются с бизнес-структурами, имеющими собственные бренды; в сознании потребителя создается четкий набор ассоциаций: крупные музеи связаны с определенными брендами — «рекомендуют». Музеи принимают наиболее мягкий вид корпоративного сотрудничества, связывая свою марку с определенными представителями издательской деятельности, гостиничного бизнеса, туристической

сферы. Эффективность такого подхода минимальна: один-два совместных проекта среднего масштаба в год.

Рассмотрим *этапы превращения современного крупного музея в корпорацию*, часть активов которой будет представлена частным капиталом, а другая часть — государственными ценностями музейного характера.

1. Разрабатывается система управления музеем, существующим в рамках корпорации. Структура управления музея подвергается тщательному анализу с точки зрения различных подходов, музей рассматривается как единая система, подсистемы которой имеют специфические функции и задачи. На основе анализа синтезируется новая структура управления, так называемая «система управления переходного периода», основной задачей которой является разработка теоретической концепции корпорации, поиск инновационных форм деятельности.

2. На основании концепции проводится сканирование мирового бизнес-пространства с целью найти предпринимателей, готовых вступить в корпорацию на определенных концепцией условиях.

3. Состав музейной корпорации принципиально определен. Разрабатывается структура управления корпорацией в целом, ее бренд и организационная культура, устанавливаются технологии обмена информацией, специфические механизмы взаимодействия с внешней средой, а также формируется стратегия, т.е. перспектива развития корпорации.

4. Музейная корпорация начинает формироваться юридически и фактически. Обеспечивается маркетинговая деятельность музея и партнерских бизнес-структур в рамках единого проекта. Масштабы маркетинговой деятельности должны соответствовать уровню музея и объему капиталов, объединенных музейной корпорацией. Важной частью маркетинговой деятельности является брендинг.

5. Музейная корпорация сформировалась, образовала единое стилевое и информационное пространство и начала переговоры с властями метрополии о создании единой стратегии развития корпорации и города в различных сферах. Музей на этом этапе создает организационную культуру города, единую для города и корпораций музейного типа.

6. Музейная корпорация осуществляет свою основную деятельность согласно заявленным принципам и генерирует новые проекты, включает новые элементы в свою структуру, а также мак-

симально интегрируется с обществом и органами государственной власти.

Музейная корпорация может объединить сферы деятельности, в которых гуманитарная, социокультурная составляющая имеют большое значение. Музейная корпорация может включать в себя производства по изготовлению мебели и канцелярских товаров; специфические медицинские, санаторно-курортные учреждения; туристические, транспортные компании; предприятия гостиничной и ресторанной сферы. Все это будут объединять следующие элементы системы:

- 1) единый бренд — символ специфического стиля музея, его ценностной сущности и ориентации;
- 2) единый стиль, непосредственно связанный с брендом, отражающий стилевое многообразие музея, его потенциал культуры и искусства как рыночно-ориентированной индустрии;
- 3) единая организационная культура, стремление к четко сконструированным корпоративным целям;
- 4) единая стратегия маркетинга, позиционирования на рынке, основанная на применении эффективных рыночных технологий;
- 5) единая социальная политика, соответствующая принципу социально ответственного бизнеса. Объект социальной деятельности — музей находится внутри корпорации.

В рамках музейной корпорации бизнес-структуры получают мощную креативную поддержку. Творческие проекты наращивают капитализацию, культурные и художественные идеи становятся все дороже. Музей выступает как генератор социокультурных и художественных инноваций. Экономическая эффективность партнерства в рамках музейной корпорации несомненна. Минимальное вложение ресурсов в объединение — и производство обретает творчески ориентированную концепцию, а музей — мощный и неиссякаемый источник независимого дохода. С учетом государственной поддержки такого рода корпорации могут быть мощными бизнес-культурными центрами, сформировать собственный рынок туристических, гостиничных, ресторанных и т.д. услуг и развивать его.

Музейная корпорация, став производителем товаров и услуг, может оказывать на общество значительное воздействие. Более того, как производитель она будет взаимодействовать с активным потребителем, т.е. либеральной группой, которая на данный

момент находится вне музейного поля. Поддерживая молодых и перспективных художников, профессионалов в сфере искусства и совмещая их работы с интерпретациями классического искусства, музейная корпорация сможет в упрощенном виде внедрять культурные ценности в общество. В таких условиях музей может быть успешным и социально эффективным, если сможет приспособиться к стилю эпохи — станет корпорацией, производящей то, что можно рекламировать, понимать и просто потреблять.

Основным инструментом влияния на культурное поле значительной массы людей, сконцентрированной в рамках метрополии, является общение с ними с помощью средств массовой информации. Применение технологии «очевидных ассоциаций», т.е. лозунгов и слоганов, понятных значительной части населения, становится единственным средством эффективного воздействия. Другим инструментом такого процесса может быть общение с избранными (представителями общественных организаций, ассоциаций бизнесменов и т.д.) с помощью создания специальных институтов в рамках системы управления метрополии (в теории корпоративизма такие группы, активно взаимодействующие с властью и представляющие определенные группы интересов, обозначают как *inside-groups* (внутренние группы)).

Музейная корпорация не только участвует в проектах общественных организаций и иницирует их, но сама создает общественные организации, как то: попечительские советы школ, театров, библиотек; ассоциации искусствоведов, дизайнеров, художников, менеджеров и т.д. Музейная корпорация создает сеть, которая всегда может предоставить ей необходимые ресурсы и одновременно быть объектом воздействия. Таким образом, сфера влияния музеев в экономике и обществе расширяется, появляются новые возможности и специфические формы экономической деятельности.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какую роль играют музеи в современном обществе?
2. Раскройте понятие «музейный менеджмент». Каковы особенности музейного менеджмента в российских условиях?
3. Перечислите показатели эффективности коммерческой деятельности музеев.

4. Определите тип организационной структуры управления ГМПЗ «Ясная Поляна».
5. Какие направления оптимизации организационной структуры ГМПЗ «Ясная Поляна» вы бы предложили?
6. Каковы основные направления развития музейного менеджмента в современных условиях?
7. Какие примеры партнерства музея и бизнеса вы можете назвать?
8. Что такое «музейная корпорация»?
9. Перечислите этапы превращения современного крупного музея в корпорацию.
10. Какова роль музейной корпорации в социально-экономической жизни страны?

Глава 9

НАРОДНОЕ ХУДОЖЕСТВЕННОЕ ТВОРЧЕСТВО

9.1. РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВА ПРОМЫШЛЕННО-ХУДОЖЕСТВЕННЫХ ТОВАРОВ

Данное направление следует назвать стратегическим потому, что оно способствует широкому распространению ремесленничества, особенно в условиях российского рынка. Малые предприятия являются практически единственной формой организации и развития промышленно-художественных товаров и, следовательно, поддержания престижа России и входящих в нее национальностей в исконно российских ремесленных товарах.

Особенной поддержки заслуживают ремесла, связанные с обработкой металлов. Из приведенной классификации промышленно-художественных изделий, разделяющей их по признакам: вид материала, способ обработки материала следует, что значительная доля изделий по технологии должна производиться в условиях промышленного производства. Об этом свидетельствует группировка промышленно-художественных изделий.

По признакам используемого металла и сплавов.

1. Черные металлы:

- железо;
- чугун;
- сталь.

2. Цветные металлы:

- медь и ее сплавы;
- алюминий и магний;
- никель и его сплавы;
- цинк;
- свинец и олово;
- прочие цветные металлы.

3. Драгоценные металлы:

- серебро;
- золото;
- платина.

По способу обработки материала.

1. Ручная художественная обработка металла:

- художественная ковка;
- дифовка (выколотка);
- чеканка;
- басма;
- металлопластика;
- гравировка;
- чернь;
- насечка (тауширование);
- наводка;
- скань (филигрань);
- эмалирование (финифть).

2. Механические способы производства художественных изделий:

- литье по земляным формам;
- литье по выплавляемым моделям;
- прочие виды литья.

В современных условиях создание художественного произведения из металла состоит как бы из трех этапов, которые тесно связаны между собой.

П е р в ы й этап — это проектирование будущего изделия, когда художник задумывает произведение, осмысливает его художественно-образное содержание, ищет наиболее выразительную художественную форму, исходя из его назначения, работает над композицией, цветом и т.д. Уже на этом этапе художник выбирает наиболее соответствующую замыслу технологию, т.е. способ обработки и производства изделия.

В т о р о й этап — это воплощение художественного замысла в металле, т.е. создание авторского образца с использованием приемов художественной обработки металла — чеканки, скани, гравирования и т.п. При создании уникальных произведений этот этап оказывается последним, завершающим.

Т р е т ь й этап — тиражирование; оно становится обязательным, так как каждое художественное произведение из металла, например декоративные элементы архитектуры или благоустройства, сувениры или подарочные изделия, ювелирные украшения, выпускаются в серии. Исключения составляют уникальные произведения, создаваемые по специальному заказу, например индивидуальные подарки, выставочные образцы, памятники, мемориальные произведения.

Чтобы доказать необходимость промышленного производства при изготовлении художественных изделий из металла, сделаем небольшое отступление и дадим описание некоторых технологий.

Ковка — один из древнейших способов обработки металлов. Она осуществляется ударами молота по заготовке, которая может быть предварительно нагрета — «горячая» ковка или без нагрева — «холодная» ковка.

Дифовка — прием холодной обработки листового металла, производимый непосредственными ударами молотка, под которыми металл тянется, изгибается, садится и в результате приобретает необходимую форму. От кузнечной ковки дифовка отличается тем, что производится в холодном состоянии, а при кузнечных работах металл нагревают докрасна.

Чеканка — обширный раздел художественной обработки металла. Чеканная техника применима для выполнения простейших операций (набивка фактуры) и для тончайшей лепки человеческих лиц и фигур.

Басма — как самостоятельный вид художественной обработки металла является своеобразным развитием и усовершенствованием чеканки. Вместо многократных ударов чеканом, необходимых для лепки сложной формы, применяются фигурные чеканы — пуансоны, басменные доски, производящие тиснение.

Гравирование — один из способов художественной обработки металлов в некоторых неметаллических материалах (кости, дерева, камня и др.). Его сущность — нанесение линейного рисунка или рельефа на материал при помощи резца. В технологии художественного граверного мастерства можно различать: плоскостное гравирование (двухмерное) при котором обрабатывается только поверхность; обронное гравирование (трехмерное).

Филигрань (скань) — своеобразный вид художественной обработки металла, занимающий с глубокой древности важное место в декоративно-прикладном искусстве.

Эмалирование представляет собой нанесение тонкого слоя стекляного сплава, легкоплавкого, различных цветов, в порошкообразном состоянии на поверхность изделия и сплавления непосредственно на нем путем нагрева изделия.

Как видно из краткой характеристики используемых технологий при создании художественных изделий из металлов, развитие производства промышленно-художественных товаров эффективнее осуществлять в малых предприятиях. О том, что этот вывод является объективным, свидетельствует перечень услуг, оказываемых

Ремесленной палатой в Москве. В этот перечень входят услуги по экономике и организации производства, в посредничестве и поиске партнеров, в области экономического содействия и проведения выставок и ярмарок.

Использование возможностей малых предприятий в производстве промышленно-художественных товаров из металлов будет иметь небольшие объемы производства товаров, однако в денежном выражении они внесут значительный вклад в развитие художественной металлообработки, особенно в Нижегородской, Тульской, Свердловской, Челябинской и некоторых других промышленно развитых областях России.

Широки возможности малых предприятий в создании и производстве промышленно-художественных товаров из дерева в Ивановской, Вологодской и некоторых других областях, из стекла в Калужской и Владимирской областях.

Все эти и другие художественные изделия невозможно создать без использования инновационных промышленных технологий, условиями для создания которых обладают малые предприятия и мелкий бизнес.

До периода трансформации экономики и перехода на рыночные отношения производство промышленно-художественных товаров в России было сосредоточено в так называемых народных художественных промыслах. Этот вид деятельности следует отнести к нетрадиционным для промышленности, поскольку организация и управление производством и продажа товаров имеет особенности.

Сохранение художественных промыслов в годы формирования рыночной экономики обеспечивается в значительной мере благодаря поддержке на федеральном и региональном уровне. Однако экономическое положение промыслов остается тяжелым, что обусловлено трудностями реализации продукции, не относящейся к товарам первоочередной необходимости в условиях снижения покупательной способности населения. У работников отрасли самая низкая оплата труда, в 2–3 раза ниже, чем в среднем по промышленности. Каждый пятый промысел завершает ежегодно свою деятельность с убытками, а у половины крайне неудовлетворительные показатели рентабельности — менее 10 %. Эти критерии оценивают современное экономическое состояние отрасли.

В силу специфики промыслов, их неповторимости и уникальности к ним нельзя относиться как к обычному промышленному производству. Если в других отраслях можно закрыть ряд предпри-

ятий, а потом открыть заново или организовать другие, то здесь банкротство даже небольшого по численности художественного ремесла приносит неповторимый ущерб, поскольку уходят мастера, а с ними и все секреты промысла. С начала рыночных преобразований безвозвратно утеряны некогда значимые российские ремесла — курского цветочного ковра, белозерского, мценского, белевского, балахнинского кружева, сапожковского и корсунского художественного ткачества, вологодского железа и «мороза по жести», тульских изделий из стали «под алмаз».

Народные промыслы и ремесла стоят перед дилеммой: либо сохранить вековые традиции и дальше их развивать, либо смириться с падением производства, снижением художественного уровня изделий. Выход из этой ситуации видится в приумножении накопленного опыта.

С развитием малых предприятий в сфере промышленно-художественных товаров связывается экономическое регулирование деятельности этой отрасли промышленности. Именно на их основе возможно решить многие проблемы создания необходимой технологической базы, повысить художественность изделий, защитить их от подделок, возродить утерянные технологии и изделия.

Вот один из примеров. Тульская область славится своими мастерами народных художественных промыслов и является одним из крупных исторически сложившихся центров сосредоточения культурного наследия России — мастерства тульских кузнецов, оружейников.

В 1775 г. Екатерина II, посетив Тульский оружейный завод, открыла Палату редкого образцового оружия. Тульский музей оружия имел первоначально 1850 экспонатов, на которых можно проследить развитие оружейного дела в Туле. Коллекция оружейной Палаты насчитывает около 250 редчайших, не имеющих аналогов в коллекциях других музеев, образцов работ тульских мастеров. Подлинный расцвет тульских железоделательных кузнецов начался в XVIII в., когда центр оружейного производства России переместился из Москвы в Тулу. Об этом говорят такие факты. До 1914 г. в Туле насчитывалось более 50 мелких оружейных заведений с числом рабочих от 5 до 10 человек. Более 170 человек работали в качестве кустарей-одиночек. По данным промышленной переписи 1912–1913 гг., число самоварных фабрик достигало 50. По Туле и губернии насчитывалось более 22 тыс. кустарей и ремесленников, 56,9 % которых занимались обработкой металлов и дерева, в гармонном производстве участвовало 7,3 %.

Оружейное дело было основным для Тулы, и именно мастера-оружейники оказали наибольшее влияние на развитие большинства тульских ремесел и промыслов. Однако в Туле также изготавливали мебель, шкатулки, зеркала, вазы, письменные приборы и другие предметы утилитарного и декоративного назначения. Важно отметить, что большинство работ тульских мастеров имеет характерную отделку, что позволяет отличать эти работы от изделий, изготовленных мастерами других центров художественной обработки металлов. Для тульских мастеров характерны технологии, не применяемые или мало распространенные за пределами Тулы, вот только некоторые из них: алмазная грань, обронная гравировка, тауширование, наводка золотом и серебром, насечка, цветное оксидирование. Каждая из технологий имеет свои особенности и разновидности, которые могут сочетаться, например, обронная гравировка с рельефным таушированием, или цветное оксидирование с алмазной гранью.

Одним из видов отделки оружия была инкрустация деревянных частей серебряной проволокой, так называемая всечка. В искусстве всечки очень ценится как композиция рисунка, его сложность, красота, так и техническое мастерство исполнителя. Тульские мастера развили этот вид отделки. Используя только всечку при украшении приклада, они создавали оружие неповторимой красоты, поражающее богатством фантазии и качеством работы. Большая часть этих оружей хранится в Эрмитаже, Оружейной палате и Музее оружия г. Тулы. Тульские мастера создали свой стиль и технику всечки, называемой тульская кудрявая. Техника отделки оружия дала начало новому виду декоративно-прикладного искусства, такому как изготовление деревянных украшений с инкрустацией перламутром, костью, металлом.

Украшения из дерева можно встретить во всем мире, но применив технику всечки, тульские мастера создали новые украшения, поражающие красотой и сложностью рисунка, качеством отделки на малых пространствах, своей оригинальностью. Не останавливаясь на достигнутом опыте, художники-инкрустаторы создают новые стили и направления, обогащающие уже известные методы.

Сегодня стоит задача сохранения и развития народных ремесел и промыслов, т.е. производства промышленно-художественных изделий. Актуальность этого очевидна: в 1996 г. отмечен ряд юбилейных дат в истории России — 400 лет основания казенного оружейного производства, 360 лет со дня пуска первой доменной

печи, 300 лет основания Никитой Демидовым первого металлургического завода, 250 лет русскому самовару.

Однако мастерство живет тогда, когда у мастера или художника есть своя школа, свои ученики. Из-за их отсутствия теряются многие разработки, идеи. Важно также наличие законодательной базы, предоставление помещения для работы мастеров и другие меры государственной и экономической поддержки в этой области, одной из которых является развитие малых форм предприятий и предпринимательства.

Развитие производства промышленно-художественных товаров и его возрождение требует государственной поддержки, что вызвано рядом факторов, среди которых можно назвать следующие:

- дает средства к существованию достаточно широкому слою населения и является одновременно одним из источников первоначального накопления капитала;
- способствует насыщению рынка товарами и услугами и в ряде секторов производства способно конкурировать с крупными производителями;
- имеет возможность гибко реагировать на изменение рынка, что обеспечивает его относительную устойчивость;
- сохраняет и развивает историко-бытовые традиции, культуру народа;
- вовлекает в ремесленное производство молодежь и развивает самодеятельность населения, позволяет раскрыть личные качества человека, способствует его самореализации и вовлечению в рыночные отношения.

В связи со спецификой ремесленного производства промышленно-художественных товаров, ориентированного в большей степени на местный рынок, его государственная поддержка должна осуществляться, в первую очередь, на региональном и муниципальном уровне. Она должна включать в себя:

- создание нормативно-правовой базы, в том числе закрепление в законах и нормативных актах правовой основы развития ремесленничества; предоставление ремесленничеству льгот в первую очередь по аренде помещений и по налогам исходя из принадлежности к малому предпринимательству и его специфического характера;
- оказание государственной поддержки в области обучения и подготовки кадров по ремесленным специальностям;
- подготовка специалистов экономических специальностей;

- организация системы информационно-консалтинговых услуг по следующим направлениям:
 - 1) экспертиза и консультативная помощь в создании и функционировании предприятий;
 - 2) информационное обеспечение;
 - 3) рекламно-маркетинговая деятельность;
 - 4) имущественная поддержка помещениями, находящимися в муниципальной собственности;
 - 5) правовая поддержка путем защиты авторского права на созданный товар и проведения юридических консультаций.

Исходя из сложившихся традиций к народным промышленно-художественным промыслам (НХП) относятся:

- производства художественных изделий прикладного или декоративного назначения, основанные на преемственности, исторически сложившихся традициях народного декоративно-прикладного искусства;
- изделия прикладного (утилитарного) художественного достоинства, при изготовлении которых применяется ручной или механизированный творческий труд художников и мастеров, развиваются традиции народного искусства, сохраняются стилистические особенности данного промысла;
- предприятия, в объеме промышленной продукции которых изделия НХП составляют не менее 50%.

Как форма общественного разделения труда исходя из сложившихся традиций народные художественные ремесла, промыслы и кустарное производство характеризуются:

- мелким ручным и машинным производством изделий, решающее значение при изготовлении которых имеет личное мастерство ремесленника;
- частной (смешанной) собственностью на средства производства;
- работой мастера в одиночку или с небольшим числом помощников-подмастерьев или учеников;
- степень мастерства обусловлена талантом и творческими способностями автора.

Рынки изделий декоративно-прикладного искусства, на которых осуществляется продажа можно разделить на следующие виды:

- 1) местный;
- 2) рынок Москвы и Санкт-Петербурга;
- 3) рынок России;

- 4) рынок стран СНГ;
- 5) рынок зарубежных стран.

Для рынка Москвы и Санкт-Петербурга характерно относительное равновесие между спросом и предложением как по дешевым, так и по дорогим товарам, но наблюдается превышение спроса над предложением по высококачественным дорогим товарам, производимым в единичных экземплярах. Причина этого — наличие группы населения с высокими и очень высокими доходами, концентрация фирм, банков, промышленных предприятий, имеющих возможность приобретать высококачественные и высокохудожественные товары. Примерами таких престижных коллекций изделий могут служить:

- декор камина, каминный кованный набор, каминные часы, кованный столик, табакерка, трубки, подсвечник;
- настольные часы, канделябр, шкатулка с женскими украшениями;
- чеканный щит, мечи, портсигар, кубок;
- дуэльные пистолеты в футляре.

Сегментация рынка, в силу специфичности товара и наличия значительной номенклатуры, может быть произведена по нескольким принципам. Учитывая экономическое состояние населения, представляется целесообразным провести сегментацию рынка по ценам с выделением в каждом сегменте потребителя.

Рынок по ценам на товар может быть условно разделен на следующие сегменты:

1. Рынок широкого потребления с относительно низкой ценой товара (до 600 руб.).
2. Рынок сравнительно малого потребления с относительно высокой ценой товара (до 6000 руб.).
3. Рынок сравнительно узкого потребления с достаточно высокой ценой (свыше 6000—30 000 руб.).

Факторы принятия решения о приобретении товара по сегментам рынка и потребителям.

Сегмент 1.

Физические лица:

- относительно низкая цена;
- украшение интерьера и использование в быту;
- наиболее доступный и относительно недорогой подарок: детям — игрушка, женщинам — предметы украшения и домашнего обихода, мужчинам — изделия, которыми они интересуются, коллекционируют.

Ю р и д и ч е с к и е л и ц а :

- недорогие подарки сотрудникам и гостям фирмы — сувениры.

Сегмент 2.

Ф и з и ч е с к и е л и ц а :

- относительно дорогой долговременный подарок;
- покупка для украшения интерьера квартиры.

Ю р и д и ч е с к и е л и ц а :

- дорогой подарок сотрудникам фирмы;
- покупка для оформления офиса;
- коллекционирование данного ассортимента товара.

Сегмент 3.

Ф и з и ч е с к и е л и ц а :

- престижная покупка или подарок;
- покупка в личную коллекцию.

Ю р и д и ч е с к и е л и ц а :

- престижный товар для оформления офиса;
- престижные подарки юридическому или физическому лицу;
- приобретение в экспозицию выставок и галерей.

К категориям платежеспособных покупателей ювелирных изделий, изделий декоративно-прикладного творчества и ремесел относятся:

- отечественные и зарубежные крупные страховые компании, банки, кредитно-финансовые организации, фонды, посольства и различные дипломатические представительства, национальные музеи, галереи искусств;
- офисы крупных компаний, рекламных агентств, магазинов;
- частные коллекции ювелирных изделий, антиквариата и предметов искусства;
- фирменные ювелирные магазины;
- богатые покупатели из числа банкиров, крупных бизнесменов, духовенства, владельцев недвижимости.

В промышленно-художественной сфере культуры и искусства действуют разрозненные группы мастеров, владеющих разными технологиями, занимающиеся народным полукустарным изготовлением изделий художественных народных промыслов. Специального обучения и передачи секретов изготовления и художественного облика изделий нет. Некоторые технологии находятся на грани исчезновения, так как их носителей остается не более 6—8 человек, что может стать невосполнимой потерей для России.

К настоящему моменту можно выделить три основные группы мастеров:

Первая группа — специалисты высокой квалификации, которые на сегодня «нашли» и себя, и свою собственную клиентуру, а также некоторые мастера-кузнецы, которым нужна помощь только в приобретении материалов и оборудования, а также производственные помещения и маркетинговые услуги.

Вторую группу можно разбить на две большие подгруппы.

В первую входят квалифицированные мастера, получившие специальное образование, многие из них члены различных художественных союзов, например, народные мастера Филимоновской игрушки, а также ряд небольших, достаточно стабильных объединений мастеров, работающих по различным направлениям народного творчества. Для них характерны проблемы как сбыта готовой продукции, так и приобретение качественного, относительно недорогого сырья, комплектующих, оборудования. Сюда также относятся достаточно большая группа высококвалифицированных мастеров (по различным оценкам их численность составляет до 30–80 человек), работающих по индивидуальным заказам.

Во вторую подгруппу входят достаточно подготовленные любители, часть которых при соответствующем обучении и создании условий для работы может стать профессионалами.

В третьей группе можно также выделить две подгруппы.

Первая — работающие на любительском уровне, которых устраивает их положение.

Вторая — молодежь, проходящая обучение в учебных заведениях по специальностям: кузнецы ручнойковки, кузнечное дело, керамика, резьба по дереву, кружевоплетение, вышивка и др.

Производство промышленно-художественных товаров является одним из важных секторов современной многоукладной российской экономики. Широкая сеть мелких (ремесленных) предприятий, рост количества частных предпринимателей-ремесленников создает благоприятные предпосылки для развития эффективной конкуренции на рынке, а их гибкость и мобильность дают возможность решить целый комплекс хозяйственных и социальных задач — от более полного удовлетворения населения сравнительно дешевыми и необходимыми в повседневной жизни художественными товарами народного потребления до расширения занятости, в том числе людей с самыми разными свойствами интеллекта, с различными знаниями и профессиональными интересами. В России к началу XX в. число ремесленников составляло более 4 млн человек. Число ремесленных профессий и промыслов было

очень велико, рынок насыщался товарами ремесленного производства, широко развивалась сфера ремесленных услуг.

В настоящее время ремесленничество утратило свои господствующие позиции как система производства, однако оно продолжает существовать во многих развитых странах мира, получая государственную поддержку как часть малого предпринимательства либо как самостоятельная система производства.

Отсутствие законодательно утвержденного списка ремесел и промыслов, закона о ремеслах, который бы регулировал социально-правовые и экономические стороны этой деятельности, создают причины, тормозящие развитие этой сферы деятельности. Однако наряду с ними существуют и объективные предпосылки, которые могут привести народные промыслы к развитию. Среди движущих сил (благоприятных факторов) можно выделить неудовлетворенный спрос на изделия высокой художественной ценности, наличие мастеров высокой квалификации, исторические традиции в технологии изготовления.

9.2. МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОИЗВОДСТВЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННО-ХУДОЖЕСТВЕННЫХ ТОВАРОВ

Бизнес большинства предпринимателей в начале организации является малым. Зачастую он таковым и остается, и далеко не всегда это свидетельствует о неудаче предпринимателя. Просто для многих областей человеческой деятельности наиболее естественными являются именно малые предприятия. К таким областям, как было показано выше, относится производство и реализация (распространение) художественно-промышленных товаров.

Логистическая модель жизненного цикла производства и реализации художественно-промышленных товаров представляет собой увязанную во времени взаимосвязь маркетинга, проектирования (разработка художественной модели), производства, продаж.

Понятие малого предпринимательства связывают со сравнительно небольшим объемом деятельности, численностью работающих на предприятии, а также финансовым оборотом.

Федеральным законом Российской Федерации «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» от 18 июня 1995 г. №88-ФЗ установлено, что к субъектам малого предпринимательства относятся малые предприятия, а также физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица. Малыми пред-

приятными считаются коммерческие организации, отвечающие следующим условиям:

- доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном капитале не превышает 25%;
- доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не превышает 25%;
- средняя численность работников не должна превышать следующие предельные уровни в отраслях (человек):
 - промышленности, строительстве и на транспорте — 100;
 - сельском хозяйстве и в научно-технической сфере — 60;
 - розничной торговле и бытовом обслуживании населения — 30;
 - оптовой торговле и при осуществлении других видов деятельности — 50.

Преимуществами малого предпринимательства являются:

- способность работать на специфические рынки. Мелкие предприятия обладают большей свободой и могут чаще предлагать новые товары и услуги или внедрять новые методы производства и торговли;
- простота управления и широкий простор личной инициативы, характерные для малых предприятий, позволяют оперативно вносить изменения в процесс производства. В большинстве случаев предприниматели могут быстро увеличивать выпуск или снимать с производства отдельные категории товаров, изменять время работы или ценовую стратегию;
- возможность проявления творческой инициативы и проведения гибкой научно-технической и художественной политики. Творческое воображение и гибкость предпринимателей малого бизнеса позволяют им активно привлекать творчески активных художников, скульпторов, новаторов и изобретателей и успешно реагировать на требования времени, внедрять инновационные проекты, разрабатывать принципиально новую художественную продукцию, применять прогрессивные технологии. Практика показывает, что в малом бизнесе на каждого работающего приходится большее число нововведений, чем в более крупных фирмах;
- создание новых рабочих мест и повышение занятости населения, в том числе вторичной занятости. Заполняя свои ниши

на рынке, малый бизнес выполняет очень важную социальную функцию: он не только повышает занятость населения, но и формирует определенный стиль жизни и мировоззрение в обществе.

В России представителям малого бизнеса приходится работать в гораздо более сложных и противоречивых условиях, чем в странах с развитой рыночной экономикой. Мировая практика свидетельствует о том, что для полноценного развития малого бизнеса, для реализации его потенциала и преимуществ, а также преодоления многочисленных серьезных препятствий необходима поддержка со стороны государства.

В связи с этим правительства многих стран разрабатывают и реализуют государственную политику развития и поддержки малого бизнеса. Опыт показывает, что важнейшими направлениями поддержки малого бизнеса являются:

- финансовая поддержка (наличие источников капитала);
- материально-техническая (лизинг оборудования и аренда помещения по фиксированным ценам, возможность покупки, в том числе на льготных условиях, зданий и сооружений, техники, технологического оборудования, транспортных средств);
- информационная (обеспечение возможностей пользования информационными сетями и базами данных и т.д.);
- консультативная (специализированные услуги по вопросам организации, налогообложения, страхования, маркетинга, ведения финансовой отчетности, оформления патентов и т.д.).

С целью поддержки и защиты интересов малых предприятий в некоторых регионах России созданы ассоциации малых предприятий, агентства и фонды развития и поддержки малого бизнеса, информационного обслуживания, подготовки кадров, кредитования малого бизнеса и другой помощи. Работают и международные программы, например, Европейского и Мирового банков развития. Проводятся разнообразные конференции и семинары по обучению различным аспектам малого бизнеса, в том числе и специалистов для художественных промыслов.

В качестве экономических (рыночных) методов поддержки малого предпринимательства действуют различные механизмы.

1. *Лизинг* — форма долгосрочной аренды, связанная с передачей в пользование оборудования, транспортных средств и другого движимого и недвижимого имущества. Лизинг является эффективным способом финансирования предприятий, не располагающих необходимыми средствами для капиталовложения в оснащение

производства. Эта ситуация особенно характерна для субъектов малого предпринимательства, как правило ограниченных в денежных средствах и вынужденных арендовать помещения и оборудование по высоким ценам.

2. *Факторинг* — деятельность специализированного учреждения по взысканию денежных средств с должников своего клиента (промышленной или торговой фирмы) и управлению ее долговыми требованиями. Факторинг выгоден малому бизнесу как форма финансирования, ускоряющая получение платежей, гарантирующая полное погашение задолженностей и снижающая расходы по ведению счетов, которая позволяет руководству и сотрудникам сконцентрироваться на производственном процессе и максимизации прибыли.

3. *Франчайзинг* — система продажи лицензий (франшиз) на технологию и товарный знак. Система франчайзинга позволяет использовать ресурсы крупных предприятий для финансирования малого бизнеса. Франшиза — это лицензия на ведение частного бизнеса в рамках единой фирменной сети с предоставлением фирменной марки более крупной и известной компании и права продавать ее товары и услуги в определенном регионе. За это получатель франшизы (лицензиат), обычно владелец малого бизнеса, получает право распространять товары или услуги по системе, предписанной выдавшей лицензию стороной, и платит держателю франшизы (лицензиару), вознаграждение или роялти.

4. *Маркетинг* — это главный механизм предпринимательской деятельности. Он объединяет в себе все процедуры управления, без которых этот вид деятельности не возможен.

Малым предприятием руководит предприниматель (в промышленно-художественной сфере — это лицо, обладающее талантом художника, скульптора и т.д.), либо наемный работник — менеджер. Помимо руководства предприятием ему приходится быть организатором своей собственной работы. Круг выполняемых функций и лежащих на нем обязанностей шире, чем даже у руководителя крупного предприятия, поскольку предпринимателю приходится заниматься полным циклом вопросов руководства и управления и принимать по ним решения. В результате может возникнуть ситуация, когда решение второстепенных вопросов начнет отодвигать на задний план решение первостепенных стратегических задач. Такое положение может негативно сказаться в инновационной сфере деятельности.

В малых предприятиях, работающих на рынке промышленно-художественных товаров, менеджер-руководитель должен быть

постоянно ориентирован на цель и всегда иметь в виду препятствие, которое может по причинам предпринимательских, художественных и инвестиционных рисков затруднить достижение цели.

Возможности маркетинга, интернет-коммерции, постоянный анализ патентов и лицензий может стать случаем удачи, а предпринимателя превратить в «ловца удачи». В малом бизнесе потерять удачу в сфере промышленно-художественной и инновационной деятельности может означать потерю экономической устойчивости предприятия.

Поведение предпринимателя и устойчивость малого предприятия во многом зависит от фазы достижения цели и длительности проявления препятствующей этому проблемы. Умение учитывать эти обстоятельства делает менеджмент малого бизнеса в промышленно-художественной сфере деятельности не только наукой, но и искусством.

Таким образом, экономическая устойчивость малого предприятия определяется, во-первых, системой управления стационарными факторами (процессами) производства известными, как управление трудом, капиталом и землей; во-вторых, использованием творческого, инновационного и предпринимательского потенциалов.

Все более усложняющееся хозяйственное законодательство в России и обостряющаяся конкуренция выдвигают более высокие требования именно по отношению к малым предприятиям. Руководитель малого предприятия, занятого промышленно-художественной и инновационной деятельностью, должен выстраивать четкую систему организации работ и контроля.

Организация управленческих работ означает необходимость сформировать структуры и функции всех подразделений предприятия, выбрать и применить все необходимые для этого средства, заботиться о стабильном и слаженном функционировании всех процессов. Это может достигаться:

- оптимизацией бухгалтерского учета в соответствии с требованиями международных стандартов бухгалтерской отчетности;
- созданием соответствующего учета данных (первичная запись);
- внедрением компьютерной обработки данных;
- использованием персонала соответствующей квалификации;
- улучшением прохождения документов;
- внедрением бланков и формуляров;
- улучшением обработки корреспонденции;
- приобретением и использованием приборов, машин и офисного оборудования для рационализации процессов управления.

Важны постоянный контроль, проверка и сопоставление происходящих на предприятии процессов и их результатов посредством не только анализа бухгалтерской отчетности, хозяйственной деятельности по результатам развития производства, но и сравнения с данными отрасли. Отклонения могут являться сигналами, побуждающими к принятию соответствующих мер. Информационная система предприятия имеет своей целью давать своевременно всю необходимую для этого информацию.

Контроль следует проводить по позициям:

1. *Финансы:*

- проверка обоснованности и документального подтверждения кассовых расходов;
- сравнение кассовой наличности с кассовой книгой;
- финансовый план;
- краткосрочный итоговый подсчет;
- расходный бюджет;
- финансовая бухгалтерия;
- кредиторы;
- дебиторы;
- платежный оборот;
- план погашения долгов, кредитов, займов.

2. *Сбыт:*

- обороты / суммы покрытия по:
 - подразделениям;
 - товарам / товарным группам;
 - клиентам;
 - областям сбыта;
- услуги представителей (агентов):
 - реализация товаров;
 - лимиты кредитования клиентов, оборот по поставкам другим предприятиям (цены и скидки).

3. *Персонал:*

- выработка (произведенная работа);
- штатная зарплата;
- сверхурочная работа;
- штатное расписание;
- социальные услуги;
- график работы.

4. *Снабжение* (материальное хозяйство):

- цены;
- поступление товаров (количество и качество);

- складское хозяйство (минимальный запас, объем пополнения запасов, сроки поставок, сроки приема и передачи заказов, оборачиваемость складских запасов).

5. Производство:

- рациональная организация рабочих мест;
- рациональное применение машин, инструмента и других средств производства;
- загрузка мощностей;
- производительность труда, оборудования, машин.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какова роль промышленно-художественных товаров в России?
2. Сгруппируйте промышленно-художественных товаров по признакам используемых материалов и способам и обработки.
3. Определите этапы «жизненного цикла» на конкретном виде промышленно-художественного товара.
4. Раскройте роль малых предприятий в развитии художественных промыслов.
5. Какова взаимосвязь туризма и художественных промыслов?
6. Дайте определение рынков декоративно-прикладного искусства.
7. Каковы особенности менеджмента при создании промышленно-художественных товаров?

Глава 10

МЕНЕДЖМЕНТ В ИЗОБРАЗИТЕЛЬНОМ ИСКУССТВЕ

10.1. ВОЗРОЖДЕНИЕ БИЗНЕСА В СФЕРЕ ИЗОБРАЗИТЕЛЬНОГО ИСКУССТВА

В современных условиях бизнес в сфере изобразительного искусства является одним из наиболее активно развивающихся направлений комплекса отраслей культуры и искусства. Это обусловлено как возросшим в последние годы интересом к изобразительному искусству вообще, так и тем обстоятельством, что на протяжении многих десятилетий инвестиции в художественные активы являлись одними из самых высокодоходных способов размещения капитала. По оценкам экспертов, мировой годовой объем рынка антиквариата и предметов искусства составляет на сегодняшний день около 26,6 млрд долл.

В России рынок предметов изобразительного искусства существует не более 10–15 лет, и в настоящее время вступает лишь в начальный период роста, постепенно трансформируясь из узкого и закрытого бизнеса в сферу отечественной экономики. В настоящее время объем отечественного арт-рынка в сотни раз меньше западного. Это обусловлено тем, что в советский период предметы искусства практически не продавались и не покупались. Согласно существовавшей практике посредством учреждений культуры государство выступало заказчиком и само приобретало предметы искусства через государственную систему закупок. У большинства обычных людей отсутствовала не только возможность, но и желание покупать картины и скульптуры. В данный период времени нарушалась исторически в течение многих веков складывавшаяся логика воспитания культуры быта — формирование вкуса через приобретение, коллекционирование предметов искусства, что и превратило эту область в элитарную. В таких условиях, при отсутствии экономических и методических основ, в начале 1990-х гг. XX в. в нашей стране произошло возрождение бизнеса в сфере изобразительного искусства или, иначе, арт-бизнеса, системную основу которого составляют художественные галереи. Первой из

художественных галерей нового времени был «М'арс», зарегистрированный еще в конце 1980-х гг. как рекламно-художественный кооператив. В то время не было иной формы организации. «М'арс» был первым и какое-то время оставался единственным. Но вскоре на Западе возникла мода на все советское, прошел легендарный аукцион Сотбис, где продавалось только русское искусство, после чего для наших художников наступил триумф. Западные коллекционеры покупали картины российских художников за огромные деньги, целые коллекции скупались без экспертной оценки. Это привело к наводнению рынка подделками и картинами малоизвестных и, зачастую, не очень талантливых художников, сделавших себе имя только на волне интереса к России.

Со временем российский арт-рынок вырос, ужесточилась конкуренция. Открывались сотни галерей, арт-бизнесом стали заниматься предприниматели, главной целью которых стали деньги. Бизнес в сфере изобразительного искусства стал привлекать нарождающуюся предпринимательскую элиту, зачастую приобретающую живопись лишь как средство сохранения и приумножения капитала. Почувствовавшие ажиотажный спрос художники настолько коммерциализировали свой труд, что практически перестали создавать настоящие произведения искусства.

В этих условиях рынок развивался, в обществе наступило относительная стабильность, равновесие. По словам генерального директора объединения «М'арс» Наталии Косолаповой: «Если поначалу покупателями были в основном иностранцы и внезапно разбогатевшие наши молодые люди в ярких пиджаках со странными манерами, то в начале 1990-х гг., чему мы были безумно рады, появились простые россияне — преподаватели вузов, врачи, которые просто хотели купить картину в свой дом. В стране начал зарождаться средний класс, и мы, как чуткая мембрана общества, почувствовали это одними из первых».

Однако в середине 1990-х гг. ситуация резко изменилась. Произошел незримый перелом в благосостоянии людей и их представлениях, как следует тратить деньги. Перелом негативно отозвался на покупаемости предметов искусства. Случился первый крах еще только зарождавшегося отечественного арт-рынка. Возросла арендная плата, резко поднялись цены. Рынок перестал развиваться.

Арт-бизнес в любом обществе очень чувствителен к любым политическим и экономическим катаклизмам. Он первым принимает на себя удар, но возрождается последним. Поэтому чудовищный финансовый кризис 1998 г., обрушившийся на галереи, и без того

едва стоящие на ногах, кардинально изменил структуру российского арт-рынка. Ушло в небытие огромное количество спонсоров, а вслед за ними и галерей, живших на их деньги, отпали дилетанты и случайные люди. Таким образом, за десять лет взлетов и падений в арт-бизнесе сложилась существующая сейчас жесткая профессиональная среда.

Методы и способы зарабатывания денег у галерей, занимающихся современным искусством, достаточно разнообразны. Источников поступления средств обычно два: получаемые за счет результатов собственной деятельности и спонсорские. Большинству галерей приходится зарабатывать самостоятельно, привлекая спонсоров на отдельные крупные проекты, и благодаря этому какое-то время существовать, даже не продавая картин, а лишь вкладывая в художников. Достаточно популярны сейчас багетные мастерские как сопутствующий вид деятельности. Производство рамок оказывается для некоторых галерей куда более выгодным делом, чем продажа картин. Тем не менее многие существуют исключительно за счет средств, получаемых именно от их продажи. К числу таких галерей относятся, например, «ФАЙН-АРТ», «M'ars», «АБ».

Художественные галереи регистрируются как обычная коммерческая структура. В ходе своей деятельности несут расходы: платят арендную плату, коммунальные платежи (порядка 70% расходов большинства галерей), налоги. Следующая значительная статья расходов — проведение выставок. Организация небольшой выставки в Москве обходится устроителям от 4 до 10 тыс. долл. Выставочное пространство должно быть безупречным, иметь хорошее освещение. Себестоимость хорошей экспозиционной вещи, не считая полотна, как минимум 1,5 тыс. руб. Если же выставляется фотография, галерея обычно участвует в ее производстве, и себестоимость доходит до 6 тыс. руб. Дополнительно к этому необходимы затраты на выпуск каталогов, которые должны выпускаться на хорошей бумаге и иметь качественную печать. Если выставка проходит за рубежом, то к этому добавляется стоимость перевозки груза, его страховка, отель, и сумма становится неподъемной даже для ведущих галерей.

Стоимость картины зависит от имени художника. Молодые, начинающие мастера оценивают свои работы примерно в 3 тыс. руб., известные титулованные живописцы — 250–600 тыс. руб. В случае смерти знаменитого художника стоимость его работ многократно возрастает, поэтому для галерейстов чрезвычайно актуальна работа с наследниками авторов картин. Западные мастера, относящиеся к категории звезд, продают свои картины за 100–150 тыс. долл. США.

10.2. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ АРТ-РЫНКА

Взаимоотношения владельцев галерей и живописцев складываются по-разному. Многие солидные галереи, например «Айдан», выплачивают ежемесячные стипендии «своим» художникам, заключая с ними длительные контракты, отчисляют процент с продаж.

Но зачастую приходится отказываться от подобной формы сотрудничества. Во-первых, не все галереи имеют для этого материальные возможности, во-вторых, несовершенная российская экономико-правовая база влияет на этику и культуру рабочих взаимоотношений. Некоторые художники, предоставляя галереям право рекламировать свое творчество, продают картины непосредственно из мастерских. Такие отношения недопустимы на цивилизованном арт-рынке, поскольку выставки, каталоги художнику не стоят ничего, а галереям обходятся почти в треть бюджетного оборота.

Поэтому широко используется следующая система: после реализации картины галерея и художник распределяют ее стоимость в определенных процентах, чаще всего 50 на 50. Это нормальная практика для Европы, причем там хорошая галерея берет и все 70%.

Важной функциональной обязанностью галереи является установление контактов между художником и коллекционером. Неоднозначный противоречивый характер этих взаимоотношений накладывает отпечаток на деятельность галерей в этой сфере. Коллекционер зачастую выступает как теневая фигура. Никакой статистики или даже информации о количестве коллекционеров, о направленности их интересов не имеют ни госструктуры, ни галеристы. Известны отдельные коллекционеры (как правило, коллекции небольшие), эпизодически представляющие некоторые произведения искусства на выставку. В основном же доступ к коллекциям ограничен ближайшим окружением коллекционера. Представляется сложным даже контурно нарисовать типичный «портрет» коллекционера. В то же время коллекционер — одна из центральных фигур арт-рынка; он приобретает произведения искусства в первую очередь для своего эстетического удовольствия, хорошо ориентируется в художественной жизни общества, подписывается на специальные издания по искусству, старается выстав-

лять свою коллекцию, имеет свой банк данных. В круг его друзей входят художники, искусствоведы, галеристы. Для него предметы искусства — не только собрание шедевров, но и объекты инвестиций. В то же время существует категория людей, которые покупают произведения искусства исключительно с целью перепродажи и получения прибыли (многие бизнесмены вкладывают деньги в произведения искусства); их нельзя отнести к коллекционерам. Немало коллекционеров занимаются меценатством или общественной деятельностью.

В настоящее время в России отсутствуют законы о коллекционировании и правовой статус коллекционеров не определен. В то же время в западной системе законодательства место и роль коллекционера в художественной жизни общества, арт-рынка строго регламентированы и подчинены соответствующим законодательным актам. В них предусматривается определение уровня профессионализма в ведении дел, уровня компетентности коллекционера и его консультантов; количество времени и сил, затраченных на коллекционирование, убытков и прибыли от коллекции; а также описание коллекции, обязательная выставочная деятельность, пропаганда искусства и пр. Государство гарантирует сохранность коллекции, защиту прав коллекционера, снимает часть налогов и даже выплачивает некоторые суммы коллекционерам. Тот собиратель и любитель искусства, коллекция которого не выставляется и служит только для его собственного эстетического наслаждения, коллекционером не считается.

В нашей ситуации отсутствие тщательно разработанной и нормативно отрегулированной модели культуры сдерживает развитие арт-рынка. Частная инициатива почти не развивается из-за неотлаженности, неразвитости системы налогового обложения. Благотворительность, меценатство, спонсорство как система поддержки национального искусства и его творцов практически отсутствуют. Необходима трансформация законодательной и налоговой системы. Эта система должна способствовать сохранению и развитию культуры в нашей стране. Одной из важнейших задач является разработка культурных программ, стратегии развития культуры и искусства. Все это должно быть тесно связано с целенаправленной последовательной национальной (государственной) культурной политикой. Именно культура должна выступать в роли ведущего показателя, свидетельствующего о зрелости социума, о его готовности к возрождению и строительству нового государства.

10.3. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АРТ-БИЗНЕСА В РОССИИ

В целом, оценивая финансовое положение отечественных галерей, занимающихся современным искусством, можно сказать, что оно является достаточно сложным. Даже в самых развитых странах любой намек на нестабильность в обществе моментально сказывается на покупаемости предметов искусства. Но сложная политическая и экономическая ситуация в нашей стране вкупе с отсутствием поддержки и законодательного и нормативного обеспечения со стороны государства приводят к тому, что даже самые успешные в коммерческом плане галереи нередко оказываются на грани выживания. Нельзя ставить в равные условия арт-бизнес и торговлю потребительскими товарами — в арт-бизнесе скорость оборота предметов искусства одна из самых низких, они не могут конкурировать с автомобилями и строительными материалами. Поэтому при равных арендных и коммунальных платежах стоимость картин относительно других товаров возрастает только за счет низкого оборота.

В настоящее время в России сложилась своя иерархическая лестница арт-бизнеса. На верхней ступени стоит группа лидеров — галереи, определяющие политику, философию современного российского искусства и, собственно, формирующие его. Специалисты чаще всего относят к этой группе такие галереи, как «ФАЙН-АРТ», «XL», «Якут», «Айдан», «M'ars», Марата Гельмана. Эти галереи занимаются научными исследованиями, изучением художественных процессов.

Новые направления в искусстве, которые они предлагают, могут иметь быстрый зрительский и финансовый успех, а могут просто стать историей. Но без этой работы развитие остановится. Профессиональные участники арт-бизнеса, помимо прочего, представляют современное отечественное искусство мировому сообществу, тем самым поднимая престиж России как цивилизованной страны. На внутреннем рынке галереи работают как музеи для той категории людей, которая интересуется современной живописью, но не имеет возможности ее покупать.

Арт-бизнес малоприбылен во всем мире. В целях его стимулирования в развитых странах существует общественная система поддержки современного искусства через различные стипендии и фонды как государственные, так и муниципальные. Это выгодно и различным спонсирующим структурам и покупателям — частным лицам: они уменьшают сумму доходов, облагаемых налогами.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Охарактеризуйте современное состояние рынка предметов искусства.
2. Опишите взаимоотношения между художником и галереей. Каков их характер?
3. Какова роль коллекционера в арт-бизнесе?
4. Какова структура отечественного арт-рынка?
5. Каковы, на ваш взгляд, должны быть меры государственной поддержки бизнеса в сфере изобразительного искусства?
6. Какими профессиональными качествами должен обладать менеджер, работающий в сфере изобразительного искусства?
7. Каковы перспективы развития менеджмента в сфере изобразительного искусства в нашей стране?

Глава 11 МЕНЕДЖМЕНТ ШОУ-БИЗНЕСА

11.1. ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА ШОУ-БИЗНЕСА

Понятие и история развития шоу-бизнеса. Формирование рыночного отношения к культурным ценностям, расширение музыкального рынка и его универсальность привели к созданию мощной музыкальной индустрии. Распространение популярной музыки приобретает новые масштабы в начале XX в. с развитием научно-технического прогресса; с ним связано масштабное производство простейших носителей информации — грампластинок и начало радиовещания. В результате технического прогресса изменились особенности не только восприятия музыки, но и музыкальной деятельности в целом. Музыка, записанная на грампластинку, а впоследствии на магнитную кассету, компакт-диск, сегодня является неотделимой частью индустрии культуры. Исполненное музыкальное произведение записывается, записи затем тиражируются и передаются радиостанциями, телеканалами, что дает возможность практически неограниченно воспроизводить эту музыку. Музыка, как и многие другие виды искусства, становится индустрией с различными областями — классической, легкой, рок-, поп-, народной и джазовой музыки, дифференцированным рынком сбыта и представления на нем своей продукции (система «звезд», оценки сочинений и исполнителей, шоу-бизнеса, а также организация рекламных турне, фестивалей).

В развитии и распространении легкой, народной и рок-музыки ключевую роль играют средства массовой информации и индустрия звукозаписи. Они, наряду с многочисленными концертными агентствами и менеджерами, являются организаторами турне, концертов, фестивалей и других массовых музыкальных мероприятий. Рынок грампластинок, аудиокассет и компакт-дисков с записями народной и легкой музыки является самым мощным в экономическом смысле культурным рынком в мире.

В нашей стране понятие «шоу-бизнес» появилось сравнительно недавно — в середине 1980-х гг. и заменило существовавшее ранее:

«советская эстрада». Сам термин «эстрада» возник в отечественном искусствознании в начале XX в. и объединял все разновидности искусства легко воспринимаемых жанров. За рубежом, в Западной Европе и Америке, — это мюзик-холлы, варьете, кабаре, шоу. Эстраднему искусству свойственны такие качества, как открытость, лаконизм, импровизация, праздничность, оригинальность, зрелищность.

Развиваясь как искусство праздничного досуга, эстрада всегда стремилась к необычности и разнообразию. Ее можно подразделить на три группы:

- концертная эстрада (ранее называвшаяся «дивертисментная») объединяет все виды выступлений в эстрадных концертах;
- театральная эстрада (камерные спектакли театра миниатюр, театров-кабаре, кафе-театров, масштабное концертное ревю, мюзик-холл с многочисленным исполнительским составом и первоклассной сценической техникой);
- праздничная эстрада (народные гуляния, праздники на стадионах, насыщенные спортивными и концертными номерами, а также балы, карнавалы, маскарады, фестивали).

В России истоки эстрадных жанров проявились в скоморошьях забавах, потехах и массовом творчестве народных гуляний. Пришедшие в Россию на рубеже XIX—XX вв. варьете и кабаре уже имели своих предшественников, во многом определивших своеобразие русской эстрады. Программы включали песни, танцы, арии из опер, куплеты из водевилей, рассказы.

После октябрьской революции сформировалось понятие «эстрада» как направление в искусстве. В силу массовой популярности эстрадного искусства радио и телевидение широко использовали его жанры. Многие произведения фиксировались в грамзаписи. Издательская деятельность была представлена журналами («Молодежная эстрада», «Эстрада и цирк»), газетами, книгами о творчестве эстрадных исполнителей.

Искусство советского периода агитировало, воспитывало и развлекало в рамках существовавшей идеологии. Признание развлекательного искусства нашло подтверждение в проведении конкурсов, фестивалей, получении популярными артистами государственных премий.

В современном шоу-бизнесе сложилось особое разделение труда, весьма отличное от того, что присуще материальному производству. Важная роль отводится автору или исполнителю, что придает этой индустрии высокую степень персонализации. Однако роль

продюсера, импресарио, менеджера, промоутера, а также других участников этого бизнеса настолько велика, что без них культурное явление не состоится.

Роль продюсера в менеджменте шоу-бизнеса. Ключевой фигурой в процессе организации и постановки зрелищных форм является *продюсер*. Понятие «продюсер» сформировалось в процессе зарождения кинопроизводства и определяло новый тип предпринимателя, который осуществлял идейно-финансовый и художественный контроль над постановкой. Поскольку технологии создания фильмов и телешоу сходны по своей природе, термин «продюсер» утвердился и в этих областях.

Именно продюсер как предприниматель ищет новые идеи и средства их воплощения. От истоков до финала создания продукта он отвечает за всю творческую и производственную деятельность: формирует бюджет предстоящего проекта, подбирает и нанимает творческий и исполнительский персонал, обеспечивает график работ в рамках установленного бюджета, разрабатывает рекламную стратегию, осуществляет прокат, дистрибьюцию и другое. Продюсером разрабатывается бизнес-план и определяется стратегия реализации проекта, а также стратегия маркетинга оценки вторичных рынков. Особую заботу представляют юридическое оформление проекта и заключение договоров с авторами произведений. Кроме того, музыкальный продюсер занимается подбором репертуара, созданием индивидуального имиджа артиста, рекламой, анализом законченного проекта.

Необходимым документом, синтезирующим все творческие и производственные проблемы, является бизнес-план. Особенности бизнес-планирования в сфере культуры обусловлены высоким значением социальных факторов, многоканальной системой финансирования со значительной долей бюджетных финансовых ресурсов, необходимостью учета ряда правовых вопросов, преимущественно из области авторского и смежных прав.

Из-за глобальности многих проектов, проект разделяется на несколько направлений, каждый из которых ведет свой продюсер. Так, различаются:

- *исполнительный (executive) продюсер* — доверенное лицо компании, осуществляющее финансовый, организационный и художественный контроль над постановкой;
- *функциональный продюсер* — лицо, отвечающее за конкретные творческо-организационные компоненты, т.е. выполняющее определенную функцию;

- *ассоциированный (associate) продюсер* — партнер, частично финансирующий проект и принимающий участие в подготовке творческих и производственных планов главного продюсера постановки;
- *линейный (line) продюсер* — лицо, отвечающее за технологический процесс и наиболее сложные этапы проекта.

Кроме того, существуют такие понятия, как *независимый (independent) продюсер*, т.е. человек, самостоятельно создающий проект без участия крупных компаний, и *формирующий (creative) продюсер*, выступающий в качестве режиссера-сопостановщика, принимающего участие в малобюджетных постановках.

11.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА В ШОУ-БИЗНЕСЕ

Важную роль в шоу-бизнесе играет то, как организовано производство, какие люди участвуют в разработке и продвижении продукта. Реализация шоу-проекта невозможно без разделения функциональных обязанностей конкретных работников и рабочих групп. Поэтому в реализации проектов в сфере шоу-бизнеса принято различать:

- 1) финансовый блок;
- 2) организационно-правовой блок;
- 3) творческо-управленческий блок;
- 4) PR-блок.

Финансовый блок включает в себя работу инвесторов и спонсоров, финансового директора, финансового менеджера.

Инвесторы и спонсоры — это, как правило, партнеры продюсера: генеральный директор издания, программный директор или продюсер радиостанции или директор какой-либо другой производящей компании. В зависимости от характера контракта, спонсор может как вмешиваться в процесс производства проекта, так и возлагать все полномочия на продюсера проекта.

Финансовый директор подобно эксперту вовремя дает совет, как выгодно купить оборудование, где взять инвестиции и как их правильно вложить или сохранить.

Финансовый менеджер определяет и оптимизирует ставку продюсера, серьезно сокращая *его* затраты. Оплатой их труда является сумма в 20% от дохода.

Организационно-правовой блок включает в себя работу исполнительного продюсера, директора группы, менеджера, юриста, а также гастрольного (концертного) директора.

Исполнительный продюсер является правой рукой *генерального продюсера*. Он решает все вопросы управленческого, финансового и творческого характера, но последнее слово остается за руководителем проекта. Помимо основных функций, в его задачи входит проверка исправности оборудования, организация работы всех участников проекта.

Директор группы, участвует во всех ее делах, выезжает вместе с ней на гастроли, решает все вопросы, связанные с сотрудничеством с партнерскими организациями на местах. Он улаживает все отношения с гастрольными отделами партнеров. Артисты и исполнители решают все свои вопросы с директором группы и только в редких случаях могут обратиться к генеральному продюсеру, если ситуация требует его персонального участия.

Менеджер ведет переговоры, связанные с работой группы (съемки видеоклипа, гастрольная деятельность и другое), координирует процесс, выбирая наиболее эффективные пути решения проблем.

Юрист принимает непосредственное участие в решении правовых вопросов, возникающих при создании и продвижении проекта.

Гастрольный директор организывает концерты любого масштаба: клубные выступления, турне и другие. Он отвечает за бронирование билетов, мест в гостинице для проживания артистов-исполнителей, звукорежиссера и других членов творческой группы, формирует график концертной деятельности в соответствии с имеющимися предложениями и ценовой политикой. В организации гастрольного турне гастрольному директору обычно помогают администратор турне или тур-менеджер.

Творческо-управленческий блок включает в себя работу авторов и артистов исполнителей, музыкальных издательств, саунд-продюсера, рекорд-компаний, рекорд-лейблов, арт-менеджера, программных директоров ТВ и радио.

Авторы и артисты-исполнители. Это название говорит само за себя; в эту группу входят также люди, не выступающие на сцене, но занятые разработкой образа и имиджа артиста — хореограф-постановщик, режиссер-постановщик, сессионные музыканты (их нанимают специально на время турне или для записи на студии) и другие.

Музыкальные издательства — организации, управляющие правами авторов музыкального материала, композиторов и поэтов-песенников. С ними, как с обладателями авторских прав, продюсер

ведет переговоры об использовании того или иного музыкального материала.

Прежде чем использовать ту или иную композицию, продюсер заключает договор с музыкальным издательством, а оно в свою очередь перечисляет соответствующий гонорар авторам. Так, продюсер вступает с музыкальным издательством в финансово-правовые отношения. Основное отличие деятельности музыкального издательства от обществ по коллективному управлению имущественными правами авторов (РАО — Российское авторское общество) в том, что, приобретая у автора исключительные имущественные права, музыкальные издательства становятся единственными и полными правообладателями на все виды использования произведений, на которые переданы права. У автора остаются только неимущественные права. РАО не является организацией собственников переданных им прав, так как в уставе таких организаций не значится коммерческая деятельность.

Таким образом, авторы, отдающие права на свои произведения, попадают в условия, когда они могут не бояться за свои имущественные и неимущественные права и спокойно заниматься творчеством. Такая система существует уже более ста лет.

Саундпродюсер решает вопросы технического характера по музыкальному материалу. Он определяет стилистику будущего альбома, решает, стоит ли накладывать определенные эффекты на звукозапись и другое. И хотя некоторые исполнители делают вышперечисленную работу сами, большинство все же пользуется услугами саундпродюсеров.

Рекорд-лейбл — выпускающая компания, которая занимается дистрибуцией готовых носителей.

Арт-менеджер — эксперт деятельности всех творческих работников проекта, включая самих артистов. В компетенцию арт-менеджера входит разрешение вопросов, связанных с его сценической деятельностью: нужен ли шоу-балет, каким будет стиль грядущего выступления. Таким образом, этот специалист контролирует образ артиста и все метаморфозы, с ним связанные. Организация всех творческих работ, связанных с артистом, и оценка конечного шоу-продукта, в который был вложен труд имиджмейкера, хореографа, режиссера и многих других, являются главными целями арт-менеджера.

Программные директора ТВ и радио — это люди, которые решают, какие записи будут предоставлены для прослушивания или ротации в эфире. Помимо радио, уже важным стала ротация по

телевидению. Выделяются такие профессии, как VJ's (или виджеи), т.е. видеожокеи.

PR-блок включает в себя работу PR-директоров, промоутеров и пресс-атташе.

PR-директор осуществляет контроль над решением творческих задач находящимся в его подчинении коллектива пиарщиков. В творческие задачи, как правило, входит: разработка образа, концепция проекта и его идея. Например, для проекта группы «Блестящие» характерен яркий макияж, блеск и дорогие сценические костюмы. Также всегда продумывается стилистика общения артиста с прессой, содержание интервью, отношение к поклонникам. Обязательно вокруг артиста-исполнителя создаются интриги, слухи, без которых интерес к звезде быстро угасает.

Промоутеры обычно работают на звукозаписывающие компании. Их деятельность заключается в получении максимально возможного количества времени в эфире под трансляцию новой записи. Это означает непосредственный контакт промоутера с программными продюсерами радиостанций и телеканалами.

Пресс-атташе служит для непосредственного контакта с прессой и находится в курсе всех событий, происходящих в жизни артиста. Пресса имеет огромное влияние на людей и создает общественное мнение.

11.3. ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА В ШОУ-БИЗНЕСЕ

Как правило, чтобы быть успешным продюсером, недостаточно обладать определенным складом ума, характером и навыками. Огромное значение имеет также умение соблюдать этические нормы. Они являются неотъемлемой частью профессионализма продюсера и играют немаловажную роль в деловой практике.

В ходе работы продюсеру приходится сталкиваться и общаться с абсолютно разными людьми, поэтому те решения, которые он принимает, должны быть, прежде всего, обоснованы нравственно. Этические рамки определяются этикой человеческих отношений, деловой и профессиональной этикой. Все эти аспекты сосуществуют в деятельности продюсера и образуют систему, влияющую на эффективность всего менеджмента. Участвуя в процессе создания музыкального продукта, в организации музыкального проекта, продюсер контактирует с огромным количеством людей. Здесь он является, в первую очередь, дипломатом, и поэтому его поведение берет свое начало с этикета общения. В этой связи важно, чтобы

продюсер или менеджер каждый факт своего общения с людьми рассматривал как прямую упущенную или реализованную возможность завоевания их доверия.

В общении с партнерами, артистами и другими участниками продюсерской команды ему следует быть честным и порядочным. Это предполагает соблюдение норм приличия, норм общечеловеческой морали, которые являются фундаментом межличностных отношений. С точки зрения управленческой этики, продюсер должен стараться понять своих подчиненных, видеть в них, в первую очередь, личность, достойную уважения, уметь разбираться в их поведении, быть гуманным, стремиться к сотрудничеству, учитывать при этом особенности и интересы всей команды. Продюсер должен создавать в коллективе атмосферу взаимопонимания и уважения.

Один из важнейших аспектов этики продюсера в отношениях вышеуказанного типа — справедливость. Она означает сугубо объективное отношение к личностно-деловым качествам подчиненного и соответствующую оценку его деятельности. Следует понимать, что каждый артист в той или иной мере страдает «звездной болезнью», в его сознании живет ничем непоколебимый миф о собственной непревзойденности. Задача продюсера в меру своих сил и возможностей поддерживать этот «миф».

В ходе работы приходится сталкиваться с ошибками подчиненных, указывать на них, помогать исправлять. В таких ситуациях просто необходимо придерживаться общечеловеческой морали и профессионального такта. Причем даже в самых крайних случаях человека следует критиковать только за его поступки. Ведь ни в коем случае нельзя умалять способностей человека, которые, порой, держатся на уверенности в себе. Постоянно недовольный тон, пренебрежительное отношение к партнерам, периодическое напоминание о допущенных ошибках — все это создает моральную напряженность в коллективе и приводит к снижению производительности труда.

В работе с исполнителями важна методика четкой постановки задач. Это способствует повышению ответственности за принятие самостоятельного и правильного решения в экстремальной ситуации. Подобное отношение исполнителя можно объяснить как проявление харизмы со стороны лидера, основанной на личных качествах и способностях. Сила примера, или харизматическое влияние, отождествляет исполнителя с лидером. На уровне подсознания исполнитель верит, что подчинение лидеру сделает

его похожим на него. В первую очередь, привлекает внешность. Возможно, лидер некрасив, но он обаятелен и прекрасно держится; во-вторых, сильный характер и склонность к независимости, огромная вера в свои способности; в-третьих, энергетический обмен. Такая личность способна излучать энергию и заражать ею других. Кроме того, очень важно уметь говорить и убеждать.

Харизма лидера влияет на тех исполнителей, которые стремятся сделать карьеру. Именно этой категории будущих менеджеров свойственно желание как-то выделиться. Они зачастую «перетягивают» на себя одеяло, с тем, чтобы показать свою значимость. Именно в этот период и проявляются амбиции будущего менеджера, которые, однако, не являются единственными на пути к успеху.

К сожалению, не все понимают, что умение координировать процесс и владеть ситуацией, способность принимать самостоятельные решения приобретаются с опытом. Хотя, конечно, самостоятельность должна сопутствовать менеджеру с начала его карьерного пути. В настоящее время уже сложилась категория специалистов: дилмейкеров, ньюсмейкеров, продюсеров, имиджмейкеров, менеджеров, определяющая ход дальнейшего развития шоу-бизнеса. Учитывая этот факт, начинающие продюсер, менеджер должны приобрести авторитет в данной сфере, который позволит им выйти на необходимый уровень и занять должные позиции в шоу-индустрии.

В музыкальной индустрии существует конкуренция, которая не всегда основывается на добросовестной политике конкурентов и цивилизованных законах рынка. Немаловажно, чтобы менеджер относился к категории людей стойких и не подверженных внешнему воздействию, сохранял самообладание в любых жизненных ситуациях. Реальным рычагом в деятельности менеджера должна стать оценка своих возможностей, осознание целей и знание психологии других людей.

Способность руководить не является врожденной, ибо никто не рождается руководителем, лидером. Подобный процесс роста имеет свои стадии: от администратора до руководителя, от которого требуется умение и способности организовать процесс и побудить к выполнению заданий других людей.

Развитие и функционирование шоу-бизнеса невозможно без профессионалов, умеющих этот бизнес организовать. В современных условиях менеджеру недостаточно уметь найти и почувствовать талант, предвидеть тот вид деятельности, который принесет прибыль, необходимо иметь способности к тому, чтобы организо-

вать эту деятельность с учетом экономических, социокультурных и политических факторов, уметь устанавливать связи с различными государственными и коммерческими структурами.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Попробуйте самостоятельно дать определение термину «шоу-бизнес».
2. Какие этапы развития шоу-бизнеса вы можете назвать?
3. Какова современная ситуация в шоу-бизнесе?
4. Каких известных «звезд» шоу-бизнеса и продюсеров вы знаете?
5. Назовите основные организационные блоки в процессе производства шоу-проекта. Дайте характеристику каждого из них.
6. Какие особенности имеет защита авторских прав в сфере шоу-бизнеса?
7. Чем обусловлена необходимость соблюдения этических норм менеджером в сфере шоу-бизнеса?
8. Нарисуйте психологический портрет успешного менеджера в сфере шоу-бизнеса.
9. Какие проблемы современного шоу-бизнеса вы можете назвать? Каковы пути их решения?

Глава 12

МЕНЕДЖМЕНТ В КИНЕМАТОГРАФИИ

12.1. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ КИНОИНДУСТРИИ

В Советском Союзе киноиндустрию олицетворяла система Госкино, в подчинении которого находились все киностудии страны и прокат. Действовавшая в то время схема отношений внутри системы была следующей: областные киноуправления получали из центра фильмы, прокатывали их, а сборы перечисляли обратно в Москву, где происходило их дальнейшее распределение между киностудиями и административным аппаратом системы государственного управления кинематографией. В плановой экономике ассортимент кинофильмов и цены на билеты определялись планом. Такое отношение во многом порождало безответственность у режиссеров перед репертуаром, а у прокатчиков перед прокатом. В итоге в однотипных кинотеатрах зрителю предлагались однообразные советские фильмы, изредка развлекательные фильмы индийского, еще реже европейского и американского производства.

В то же время, находясь на полном государственном финансировании, киностудии были обеспечены работой и полностью заполняли прокат. С развалом этой системы отечественная киноиндустрия канула в Лету. Студии оказались предоставленными сами себе. В итоге пустоты в репертуаре отечественного кино стали заполняться картинами коммерческих кинокомпаний, способных работать только с малобюджетными фильмами. Если по примеру американского кино превратить создание фильмов в штампование примитивного киночтива, то мощности отечественных компаний не позволят заполнить рынок своими фильмами, а тем более конкурировать с дорогостоящими зарубежными. Поэтому презентации новых кинотеатров в большинстве своем проходили с премьерным показом западного кино, которое в последующем и формировало их репертуарную политику.

С участием в производственном кинопроцессе частного капитала у производителей появилась коммерческая заинтересованность в более выгодном прокате созданного продукта, способного окупить затраты.

Сегодня кино в нашей стране в основном продается в Москве, где ежеквартально проводятся специализированные кинорынки. На них собирается все кинообщество Советского Союза. Здесь фиксируется вся информация о тех, кто так или иначе участвует в кинопроцессе. Еще недавно кинорынок работал только с солидными покупателями — областными кинофондами и киноцентрами. Сегодня же абсолютное большинство из них приезжают сюда только как зрители, а сохранившаяся от Госкино система киносети сейчас медленно, но верно вымирает. Когда-то, работая в системе, региональные киноуправления получали фильмы в свою собственность совершенно бесплатно. Таким образом составлялась не только репертуарная политика областной киносети, но и формировались областные кинофонды. В настоящий момент управления кинопроката уже не способны ни пополнять свои фонды, ни содержать залы. Большинство кинотеатров просто отдают свои площади в аренду. Естественно, что сегодня покупателями на рынке являются только представители коммерческих залов.

Государство пошло навстречу отечественному кинематографу, разрешив создание десятков самостоятельных студий, компаний, продюсерских центров, кинолабораторий. То и дело в титрах вместо обычных — «Мосфильм», «Ленфильм», ЦСДФ — в качестве производителей кинопродукции мелькают совсем новые названия: Рекун-фильм, Мотор-фильм, «Авангард», «Риск», «Бармалей», «Синимаскоп», «Млечный путь», «Медиаком», «Протел».

Создавая вполне конкурентоспособные картины, новые киностудии по сути своей являются самыми настоящими предприятиями малого и среднего бизнеса и реализуют полноценные кинопроекты, включающие в себя поиск инвестора, эффективность производства, риск, т.е. все элементы предпринимательской специфики.

Оживление в отечественном кинематографе — факт очевидный. Если в середине 1990-х гг. на главной киностудии страны «Мосфильм» с трудом снималось две-три картины в год, то в 2003 г. на базе киноконцерна снято более 110 разноформатных лент для кино и телевидения, а в 2004 г. — более 130 фильмов. Убедительные успехи достигнуты и в кинопрокате. Если в 1996 г. кинотеатры заработали 7–8 млн долл., то в 2003 г. зрители заплатили за билеты более 200 млн долл.

Важно отметить, что обновление технической базы кинопроката идет в основном без участия государства. Бизнес понял, что и на отечественном кинорынке можно заработать, а российский зритель пошел в кинотеатры.

Активизации зрительского интереса способствовала и модернизация аппаратного оснащения отечественных кинозалов, в частности, внедрение в российский кинопрокат стереозвука. Другое направление технической модернизации российского кино — внедрение в кинопроцесс современных компьютерных и съемочных технологий.

Сегодня только фильмы с хорошим звуком, цветом, спецэффектами конкурентоспособны и могут окупаться на кинорынках в России и за рубежом. Ставка на одну только технику, однако, подверглась критике. Многие кинематографисты считают, что полностью перевооружить кинопроизводство и кинопрокат невозможно без помощи государства.

Однако в своем развитии отечественный кинематограф столкнулся с проблемой, перспективу решения которой не берутся предсказать даже ведущие специалисты в области кинобизнеса. Российский видеорынок — почти полностью пиратский. Взять его под контроль, видимо, не желают соответствующие органы, так как имеют от него свой доход.

В съемочной технике также наметился прогресс, и прежде всего в цифровой технологии съемки, удешевляющей кинопроизводство. Появившаяся не так давно электронная цифровая съемочная камера высокой четкости — HD позволяет снимать фильмы без участия киноплёнки и необходимости соответствующих процессов (проявка, тиражирование). Немаловажное преимущество — большой срок хранения фильма на электронных носителях. Большие достоинства имеет новая технология при съемках в экспедициях. Возможность тотчас проконтролировать отснятый видеоматериал на месте дает экономию в оплате актеров, оборудования и проч. Практически исключает простои, пересъемки, досъемки по вине пленки.

В «цифровой» кинематограф поверили и уже оценили его ведущие российские кинематографы. Среди них режиссеры Александр Сокуров, Сергей Урсуляк, Елена Райская, Константин Худяков и др. Всего в формате HD за три года в России было снято 30 художественных фильмов и телесериалов, 50 роликов и видеоклипов. В Москве открыто два «цифровых» кинотеатра. Запад оценил новшество немного раньше: в Голливуде таким способом создано уже 200 фильмов. Создатели «звездных войн» объявили, что отныне будут работать только на цифровой технике.

Несколько более консервативна в этом плане Европа. Конечно, во многом оживление в отечественном кинематографе связано

с положением в стране. Политическая и экономическая стабильность, повышение уровня жизни определенных слоев населения, рост посещаемости кинотеатров положительно влияют на возрождение кинопроизводства. Правда, если до конца быть объективным, то в большинстве случаев зритель идет не на отечественное, а главным образом, на американское кино. Но все равно интерес россиян к российскому кино никогда не угасал и не угаснет. И пусть наши картины будут не такими щедрыми на технические фокусы и зрелищные картинки, как американские блокбастеры, но если попадут в «болеую точку», поднимут вопросы «о нас и для нас», то прорыв и на этом фронте неизбежен. Впрочем, зрительский успех российского фильма «Ночной дозор» и «Дневной дозор» показывает, что и в компьютерных киноэффектах мы можем тягаться с Голливудом.

Таким образом, разговоры о кризисе российского кино больше не звучат — все в ожидании новых успешных и масштабных проектов, причем публика настроена к отечественному кино очень лояльно. За последние несколько лет в российском кино еще не было ни одного крупного провала. «Антикиллер», «Бумер», «Ночной дозор», «Турецкий гамбит», «9-я рота». Отечественный кинематограф растет в геометрической прогрессии. Больше становится кинотеатров, увеличиваются размеры сборов, гонорары.

Если раньше у кино были проблемы с деньгами, то теперь, благодаря благоприятной внешне- и внутриэкономической конъюнктуре, в кинопроектах участвуют многие российские коммерческие компании.

12.2. МЕНЕДЖМЕНТ КИНОБИЗНЕСА

Вышедшие из отечественного телевидения продюсеры, менеджеры — это та новая кровь, которая движет нынешнюю кинореволюцию. Они делают не кино вообще, они пытаются попасть в ту или иную заинтересованную аудиторию, реализуя эффективные управленческие и маркетинговые технологии.

Понятие кинопродюсер в значении «менеджер проекта» (Project Manager) пришло из западной кинематографии. Основной задачей кинопродюсера является сопровождение творческого кинопроекта от замысла, формирования идеи до его массовой коммерческой реализации. Главным отличием является то, что кинопродюсер зачастую сам подыскивает проект, достойный приложения его энергии, либо генерирует идею, которую затем воплощает в жизнь.

Кинопродюсер — это не просто менеджер, но и художник, и сплав двух этих начал определяет всю его работу.

Кинопродюсеру необходимо знать, что привлечет внимание аудитории, а затем создать концепцию кинопроекта и воплотить этот замысел. На начальном этапе он организует сбор информации о предпочтениях и потребностях кинозрителей, привлекает маркетолога, который обрабатывает и анализирует эту информацию. Затем создается творческая команда, выбирается оформление и так далее. Затем следует адаптация продукта к целевой аудитории и общение с дистрибьюторами этого продукта либо руководством канала о его правильном позиционировании.

Кинопродюсер в большинстве случаев не только управляющий и исполнитель, но и риск-менеджер проекта. Поэтому кинопродюсер обязан всегда быть на шаг впереди ситуации и отказаться от продолжения проекта в момент, когда его детище перестает приносить моральные либо материальные дивиденды. Это заставляет постоянно работать над разными проектами либо запускать новые сразу после окончания старых.

Риск потерять вложенные деньги присутствует во всех сферах индустрии развлечений, и кинобизнес не является исключением. Так, в российском кинобизнесе большинство картин по-прежнему не окупают затрат. В то же время нарастающая в российской киноиндустрии ориентация на запросы зрителей приводит к появлению все большего количества коммерчески успешных кинопроектов.

Режиссер и продюсер Сергей Сельянов, директор кинокомпании СТВ, — человек, которого журнал «Эксперт» в феврале 2003 г. назвал «единственным российским продюсером, чье имя стало брендом в области кинопроизводства». Его компания создала целый ряд успешных фильмов, таких как «Брат-1» и «Брат-2», «Кукушка», «Олигарх», «Бумер» и другие. По его словам, в практике СТВ продвижение фильма забирает в два-три раза больше времени, чем создание. В этих условиях целесообразно было бы передать промофункцию сторонней компании, специализирующейся на русском кино, но таковых пока нет. Это следствие отсутствия индустрии, отсутствия компаний, которые профессионально занимались бы кинопродюсированием.

Для продюсера важно верить в проект, в его команду и режиссера, активно заниматься рекламой и продвижением, но удача все равно всегда приходит неожиданно. Производство картины — дело более чем рискованное. Невысокие затраты на производство фильма могут обернуться высокой прибылью, а может произойти и наоборот.

рот. Задача продюсера — найти идею и тех, кто ее будет реализовывать, привлечь деньги под производство, довести проект до конца, а затем удачно продать. Далее в дело вступают прокатчики. По оценке специалистов, полноценный прокат картины — весьма дорогостоящее занятие: один рекламный бюджет может превышать 6 млн руб. (столько тратится на рекламу западных высокобюджетных фильмов в России). Затем для любой картины, от которой ожидают коммерческой отдачи, создается не менее ста копий, что с дуближными расходами может стоить 3–4,5 млн руб. Следовательно, общие расходы прокатчика составят минимум 10 млн руб. Чтобы рисковать такими деньгами, прокатчику необходимы очень веские аргументы, и именно продюсер должен их представить.

В этой связи важно то, каких людей набирают компании, профессионально занимающиеся постановкой и продюсированием творческих проектов. При подборе кадров в продюсерскую команду постоянно возникает вопрос: кто будет лучше в ней работать — творческие люди, которых нужно обучить бизнесу, или люди, работающие в бизнесе, но со склонностью к креативу. Многие продюсеры отдают предпочтение последним, формируя бизнес-команду, где практически нет выпускников ГИТИСа и других творческих вузов, а все сотрудники ранее работали на позициях, связанных с PR и маркетингом.

В индустрии развлечений продукты устаревают очень быстро, и часто бывает так, что во время подготовки проекта выясняется, что он уже устарел, либо появилось что-то похожее. Поэтому необходимо видеть направление развития интересов публики. Это близко тому, что делается в брендинге. Когда бренд создается с претензией на «звездность», это очень похоже на то, как создается креативный продукт в кинобизнесе.

В среде профессионалов кинобизнеса сложилось устойчивое мнение, что продюсер в любом направлении индустрии — это человек, о котором правильнее всего сказать, что он делает все. В России часто случается, что кто-то приносит свою идею продюсеру, как правило, с целью получить ее финансирование. В классическом понимании продюсер — это человек, который сам идею и рождает, он постоянно пребывает в поиске идей. Затем наступает момент превращения идеи в проект, который всегда предшествует окончательному принятию решения о запуске проекта в производство. И только после этого происходит подбор команды, кастинг актеров и все остальное. Именно продюсер держит в уме всю картину происходящего, обеспечивает адекватное воплощение замысла.

Иногда такой картиной обладает и режиссер, но он работает преимущественно в сфере творческих решений, а продюсер — еще и в сфере продаж. В российских условиях продюсер должен удерживать режиссера от порывов самореализации, уводящих проект из коммерческой области. Самое важное в профессии продюсера — баланс «лирики» и «математики», умение быстро оценивать различные сценарии того, как творчество станет деньгами.

12.3. ГЛОБАЛЬНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В КИНОБИЗНЕСЕ

В настоящее время для коммерческой реализации кинопроектов его продюсеры используют всемирную компьютерную сеть Интернет. Сейчас можно утверждать, что Всемирная паутина (www — world wide web) осуществила информационную революцию в продвижении кинопродукции, очевидно, что на ее основе будут построены новые технологии киноиндустрии.

Уже сейчас в Интернете существует довольно много сайтов кинокомпаний. Все они направлены на удовлетворение интересов обыкновенного потребителя, хотя некоторые из них ориентированы на узкий круг специалистов и привлечение инвесторов. В последние годы ресурсы Интернета все чаще используются для проведения кампаний по продвижению фильмов. Многие американские кинокомпании считают, что цена за создание страницы в Интернете несравнимо меньше, чем за другие виды продвижения фильмов, — 100 тыс. долл. за сайт и миллионы долларов за кампанию по продвижению фильма по всему миру. Кроме того, современные информационные технологии позволяют проводить конференции и форумы, формируя среду, лояльную будущему или уже реализованному кинопроекту.

Современные кинокомпании убедились в том, что веб-сайты очень выгодны с точки зрения освоения новых рынков по сравнению с другими средствами продвижения. Реклама в печатных изданиях и по телевидению может быть актуальна сегодня, может быть завтра, а веб-сайт может обновляться и представлять новую информацию по мере необходимости постоянно. Что касается проката фильма в кинотеатрах, веб-сайт не только представляет информацию до премьеры и в течение показов в кино, но и продолжает содействовать «раскрутке» фильма, в то время как другие средства продвижения уже не работают и фильм используется на вторичном рынке. Например, сайт компании Sony, посвященный фильму

«Люди в черном» (<http://www.meninblack.com>), продолжает продвигать данный фильм по домашнему видео, а также представляет информацию о сопутствующих анимационных сериях, видеоигре и журнале для фанатов. Кроме размещения на сайте информации о самой компании и материалов по продвижению аудиовизуальной продукции, глобальные информационные технологии дают возможность привлечь средства на дополнительные статьи доходов в бюджет компании с помощью создания веб-страниц и порталов. К ним относятся различные лотереи, викторины и конкурсы, а также Интернет-магазины. Например, вице-президент отдела корпоративного маркетинга и рекламы on-line компании Warner Bros утверждает, что дополнительные статьи дохода настолько прибыльны, что возросли до 265% по сравнению с предыдущим годом. Кроме того, он утверждает, что доходы от продаж в Интернет-магазине компании Warner Bros увеличились примерно в таком же соотношении. На сайте компании «Дисней» (<http://www.disney.com>) кроме информации о фильмах, радио- и телевизионных передачах этой компании можно купить всевозможную продукцию — DVD, игры, сувенирную продукцию. В дополнение к сопутствующей продвижению фильма продукции в on-line магазине можно найти и новые предложения и акции, такие как системы скидок и возможность купить или выиграть билет в одну из тематических зон парка Диснея.

На сайте компании New Line Cinema (<http://www.newline.com>) кроме приобретения билетов в кинотеатры можно приобрести одежду, сценарии, видеокассеты и даже костюмы для Хэллоуина.

Всемирную сеть можно использовать не только в целях рекламы аудиовизуальной и сопутствующей продукции, но и поддерживать с ее помощью двустороннюю связь, т.е. узнать мнение, организовать дискуссию и т.д. Очевидно, что анализ полученной таким образом информации будет весьма ценным. На этой основе создаются так называемые клубы или сообщества. Посетители таких клубов могут найти дополнительную информацию, принять участие в интерактивной деятельности, подписаться на информационные почтовые рассылки (e-mail), пообщаться в чате с единомышленниками, наконец просто выразить свою симпатию к фильму и сайту.

Российские кинокомпании также поняли и оценили перспективы продвижения в Интернете имиджа самой компании, а также фильмов, находящихся на разных стадиях производства и уже выпущенных в прокат. Свои сайты уже имеют киноконцерн

«Мосфильм» (<http://www.mosfilm.ru>); Киностудия им. Горького (<http://www.Gorkyfilm.ru>); «Ленфильм» (<http://www.lenfilm.ru>); «НТВ-профит» (<http://www.ntvprofit.ru>). В настоящее время каждый новый кинопроект сначала стартует в сети Интернет и только потом выходит на большой экран.

Таким образом, российская киноиндустрия идет по пути развития современных бизнес-технологий. Внедрение новых технологий съемки, модернизация материальной базы кинотеатров, строительство новых современных кинозалов, использование мощнейшего потенциала глобальной сети Интернет является прорывом российского кинематографа и наглядно демонстрирует его обновление на новой технико-экономической основе.

12.4. МЕНЕДЖМЕНТ КИНОПРОЕКТА

Как уже отмечалось, при съемке фильма менеджером картины является продюсер, который часто является и режиссером, а иногда и актером в одном лице. Данная схема была реализована в одном из наиболее успешных кинопроектов нового российского кино — блокбастере «9-я рота».

В ходе реализации кинопроекта в подчинении у продюсера (менеджера) находится огромное количество людей:

Сценарий: Юрий Коротков

Оператор-постановщик: Максим Осадчий («Президент и его внучка», «Незнакомое оружие, или крестоносец 2» и др.)

Музыкальный продюсер: Андрей Феофанов

Композитор и аранжировщик: Дато Евгенидзе

Аранжировщик, звукорежиссер, оркестровщик: Сергей Грошев

Аранжировщик: Всеволод Саксонов

Оркестровщик: Андрей Комиссаров

Этнический голос: Камаль Баллан

Симфонический оркестр: Художественный руководитель и дирижер Владимир Понькин

Производство музыки и музыкальный дизайн: Компания «Богема Мьюзик»

Актерский состав: Алексей Чадов, Артур Смолянинов, Артем Михалков, Константин Крюков, Станислав Говорухин, Александр Баширов, Федор Бондарчук, Алексей Серебряков, Андрей Краско и др. И это далеко не все.

Старту кинопроекта предшествовала стадия исследования рынка и зрительских предпочтений. По мнению продюсера и режиссера фильма Ф.Бондарчука, на тему афганской войны снят единственный фильм Бортко «Афганский излом». И это о войне, которую страна вела 10 лет! «Это же все мое поколение. Я сам служил в армии в 85–87 годах. Однажды я услышал реальную историю о забытой на высоте роте. Я рассказал ее Юре Короткову, начал встречаться с участниками событий и в результате родился сценарий, который процентов на 60 основан на реальных событиях...»

Фильм предполагался как крупномасштабная эпопея с массовыми сценами сражения, показывающими советские отряды, афганских и арабских террористов. Использовано много визуальных эффектов и компьютерной графики. Картина снималась в России, Крыму и Таджикистане. По масштабам проект можно определить как боевик.

Сюжет: В год, проходящий под эгидой 60-тилетия Великой Победы, тридцатисемилетний режиссер Федор Бондарчук работает над дебютной полнометражной картиной «9-я рота», повествующей о последних месяцах афганской войны. Это фильм о том, как наши солдаты победили в афганской войне. Они добровольно пошли на войну. Они не были плакатными советскими героями. Они все оказались в девятой роте, самой отчаянной и боевой, знаменитой на весь Афган...

...СССР, вторая половина 1980-х. Семеро юных призывников после нескольких месяцев учебки попадают в афганское горнило. Группа десантников получает задание командования занять высоту и держать ее до прохождения колонны. В неравном бою героическая девятая рота гибнет, так и не дождавшись подкрепления. И лишь одному, оставшемуся в живых командиру взвода суждено будет узнать, что война окончена, а об отстреливающихся из последних сил бойцах просто забыли...

В основу сценария Юрия Короткова легли реальные события. 9-я рота 345-го отдельного гвардейского парашютно-десантного полка была чуть ли не самым легендарным подразделением Советской Армии в Афганистане. Многие называли ее «штрафная рота», так как попадали туда в основном отпетые хулиганы и сомнительные социальные элементы. Но именно из «Девятки» вышло наибольшее число героев Советского Союза. Перед началом съемок молодые артисты встречались с ныне здравствующими ветеранами-афганцами — бойцами легендарной 9-й роты. Некоторым даже посчастливилось познакомиться с прототипами своих персонажей.

Бойцов «9-й роты» в картине играли как дебютанты, так и молодые звезды российского кино: Константин Крюков (Джоконда), Иван Николаев (Серый), Алексей Чадов (Воробей), Артур Смолянинов (Лютый), Михаил Евланов (Ряба), Иван Кокорин (Чугун), Артем Михалков (Стас), Сослан Фидаров (Пиночет). Образ прапорщика Дыгало — наставника новобранцев в картине воплотил один из самых популярных отечественных артистов театра и кино Михаил Пореченков. Сам Федор Бондарчук так же снялся в фильме в образе воина-афганца — старшего прапорщика Погребняка (он же Хохол). В «9-й роте» даже в эпизодах заняты «звезды» отечественного кинематографа: Михаил Ефремов, Александр Баширов, Александр Лыков, Алексей Серебряков, Алексей Кравченко, Станислав Говорухин, Андрей Краско...

Съемки картины проходили при беспрецедентной поддержке вооруженных сил России и Украины. Такого участия армии в кинопроцессе не было, пожалуй, со времен развала Советского Союза. В массовых сценах принимали участие солдаты и офицеры действующей армии Украины. Съемки проходили на действующих военных аэродромах Украины в Саках и Бекетово, на полигонах и на территории частей — в казармах и на плацах.

Работая над картиной, Бондарчук стремился к максимальной достоверности. Никаких павильонов! Все сцены снимаются в реальных казармах, на полигонах и военных аэродромах. Дабы не проколоться в мелочах, перед съемками каждой сцены группа консультируется с Андреем Кузнецовым — ветераном-афганцем, солдатом 9-й роты.

В картине использовались уникальные новейшие технологии американских киногримеров. Так, шрам на лице Михаила Пореченкова разрабатывался эксклюзивно для этой роли. Шрамы (примерная себестоимость каждого из которых 50 долл.) изготавливались в США и партиями доставлялись на съемочную площадку. В целом «9-я рота» — кино, очень трудоемкое по гриму, ведь каждый синяк или ссадина на руке персонажа — настоящее произведение искусства.

Фильм беспрецедентен как по технологии съемок, так и по использованию операторской техники. Кинооптикой такого уровня на сегодняшний день обладают только два режиссера: Стивен Спилберг, снявший очередную часть фильма «Миссия невыполнима» и Федор Бондарчук, в «9-й роте».

Каждая сцена снималась с нескольких точек и несколькими объективами разной степени крупности. Оператор-постановщик

Максим Осадчий — мастер высочайшего класса, способный заглянуть в глубь кадра «глазами мухи», выстраивал тонкие психологические портреты героев, и вместе с тем прорисовывал масштабные батальные панорамы, используя все виды воздушной и наземной техники.

Имея колоссальный опыт работы в жанре музыкального видео, Бондарчук и Осадчий наполнили кадр максимальным количеством деталей, сделав насыщенным и динамичным каждый десятисекундный эпизод. Стремясь показать реакцию каждого из персонажей, психологическую оценку каждой реплики героев их партнерами, Бондарчук придавал батальному полотну оттенок атмосферного кино, определив жанр картины как драму.

Фильм «9-я рота» стал одним из самых дорогих кинопроектов нового российского кино. По данным компании «Гемини Фильм», занимающейся прокатом фильма, за первые пять дней проката фильм посмотрели около 2 млн зрителей, а сборы, рекордные для отечественной киноиндустрии, составили 7,7 млн долл.

Значительная часть продаж фильма — 3,58 млн долл. пришла на региональные кинотеатры, остальные сборы обеспечили Москва и Петербург. Для сравнения: самый кассовый отечественный фильм «Турецкий гамбит» собрал за первые шесть дней около 6 млн долл., а предыдущий рекордсмен «Ночной дозор» за четыре дня проката — около 3,6 млн долл.

«9-я рота» опередила по сборам даже западные блокбастеры. По данным «Гемини Фильм», прежний рекорд сборов за первые пять дней проката в России и на Украине установил фильм «Матрица: Революция» — около 6,5 млн долларов.

Бюджет картины более чем внушительный — 9 млн долл., из них только 450 тыс. долл. ушло на сцену взрыва самолета — она снималась 17 дней. Кроме того, в картине принимала участие массовка из 2 тыс. человек, снимались 30 танков, 25 БМП, 24 БТР, 10 вертолетов и 23 самолета.

Продюсер картины Елена Яцура утверждает, что на рекламу «9-й роты» было потрачено в два раза меньше денег, чем на продвижение «Ночного дозора» и «Турецкого гамбита». Большую часть затрат на рекламу «9-й роты» (3,7 млн долл.) взял на себя «Гемини Фильм». По данным Счетной палаты РФ, в наружную и печатную рекламу «Турецкого гамбита» было вложено более 1,2 млн долл. Реклама фильма транслировалась в эфире Первого канала в течение 573 мин., стоимость которых агентство Pro Media оценивает в 4–5 млн долл.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите этапы развития российской киноиндустрии. Охарактеризуйте каждый из них.
2. Каково современное состояние российского кино?
3. Какие фильмы из числа упомянутых в настоящей главе вы видели? Каково ваше мнение о них?
4. Раскройте значение понятия «кинопродюсер».
5. Какими личными и деловыми качествами должен обладать менеджер в кинобизнесе?
6. Расскажите об использовании новых технологий в киноиндустрии. Каково ваше мнение о них как зрителя и будущего специалиста?
7. Какова роль сети Интернет в продвижении кинопроектов?
8. На примере организации съемок кинофильма «9-я рота» раскройте понятие «кинопроект».

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КУЛЬТУРЫ В ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

Деятельность театров, музеев, библиотек

Показатели	1992	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Число профессиональных театров, ед.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Численность зрителей: тыс. чел.	435	308	268	328	369	367	264	239	297	285
В среднем на 1000 чел. населения	237	170	150	185	210	212	155	142	179	174
Концертные организации (филармонии), ед.	–	–	–	–	1	1	1	1	1	1
Численность зрителей, тыс. чел.		459	661	557	701	756	611	597	529	443
Число музеев, ед.	20	25	28	28	28	30	30	31	31	33
Число посещений музеев, тыс. чел.	868	687	619	593	611	660	884	945	964	962
В среднем на 1000 чел. населения	473	379	346	334	348	381	518	562	582	589
Число учреждений культурно-досугового типа, ед.	871	758	725	715	682	670	668	655	651	618

Продолжение ⇨

Продолжение

Показатели	1992	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Число библиотек при учреждениях культурно-досугового типа, ед.	–	–	–	–	17	24	29	16	14	14
Их библиотечный фонд, млн экз.	–	–	–	–	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3
В среднем на 1000 чел. населения, экз.	–	–	–	–	231	227	240	219	213	174
Число общедоступных библиотек, ед.	840	766	745	739	698	697	695	692	684	674
Их библиотечный фонд, млн экз.	14,9	14,1	13,6	13,4	12,7	12,4	12,3	12,1	11,9	11,6
В среднем на 1000 чел. населения, экз.	8114	7783	7623	7610	7282	7197	7254	7255	7210	7134
Число киноустановок с платным показом, ед.	704	411	330	264	261	254	257	249	250	132
в том числе стационарных	670	403	327	264	261	254	251	242	250	131
Из общего числа киноустановок — киноустановки в сельской местности	538	347	288	230	229	229	229	221	221	103
в том числе стационарные	510	340	285	230	229	229	223	214	221	102
Число посещений киносеансов, тыс. чел.	5420	745	342	274	238	228	378	393	377	431
в том числе в сельской местности	1055	356	158	125	104	91	91	83	64	75

Показатели	1992	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Число посещений киносеансов в среднем на одного жителя	2,9	0,4	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3
в том числе в сельской местности	3,1	1,0	0,5	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3

Театры

Год	Число профессиональных театров, ед.	Число театров драмы, ед.	В том числе театров детских и юного зрителя, ед.	Численность зрителей, тыс. чел.
1980	4	2	2	718
1985	4	2	2	654
1990	4	2	2	456
1991	4	2	2	428
1992	4	2	2	435
1993	4	2	2	400
1994	4	2	2	322
1995	4	2	2	308
1996	4	2	2	312
1997	4	2	2	268
1998	4	2	2	328
1999	4	2	2	369
2000	4	2	2	367
2001	4	2	2	264
2002	4	2	2	239
2003	4	2	2	297
2004	4	2	2	285

Музеи

Год	Число музеев (включая филиалы), ед.	Число посещения музеев, тыс.	Год	Число музеев (включая филиалы), ед.
1980	14	1075	1997	28
1985	17	1004	1998	28

Продолжение ⇨

Продолжение

Год	Число музеев (включая филиалы), ед.	Число посещения музеев, тыс.	Год	Число музеев (включая филиалы), ед.
1990	21	956	1999	28
1991	21	927	2000	30
1992	20	868	2001	30
1993	23	1003	2002	31
1994	25	845	2003	31
1995	25	687	2004	33
1996	28	701		

Учреждения культурно-досугового типа

Год	Число учреждений культурно-досугового типа, ед.	В том числе	
		в городских поселениях	в сельских поселениях
1980	1118	138	980
1985	1032	144	888
1990	955	135	820
1991	927	132	795
1992	871	126	745
1993	825	114	711
1994	788	118	670
1995	758	123	635
1996	755	135	620
1997	725	131	594
1998	715	132	583
1999	682	136	546
2000	670	135	535
2001	668	134	534
2002	655	138	517
2003	651	140	511
2004	618	128	490

Общедоступные библиотеки

Показатели	1992	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Число библиотек, ед.	840	766	745	739	698	697	695	692	684	674
В том числе:										
в городах и поселках городского типа	249	234	228	226	211	210	208	206	204	202
в сельской местности	591	532	517	513	487	487	487	486	480	472
Библиотечный фонд, млн экз.	14,9	14,1	13,6	13,4	12,7	12,4	12,3	12,1	11,9	11,6
В том числе:										
в городах и поселках городского типа	10,2	10,1	9,8	9,7	9,1	8,8	8,7	8,6	8,4	8,2
в сельской местности	4,7	4,0	3,8	3,7	3,6	3,6	3,6	3,5	3,5	3,4
Число экземпляров в среднем на 1000 человек населения, тыс. экз.	8,1	7,8	7,6	7,6	7,3	7,2	7,3	7,3	7,2	7,1
В том числе:										
в городах и поселках городского типа	6,8	6,8	6,7	6,8	6,4	6,3	6,3	6,3	6,3	6,2
в сельской местности	13,7	11,9	11,4	11,3	11,0	11,1	11,3	11,5	11,5	11,5

Показатели работы общедоступных библиотек

Год	Библиотечный фонд, млн экз.	Всего зарегистрированных пользователей, тыс. чел.	Выдано экземпляров, млн экз.	Число экземпляров в среднем на одну библиотеку, тыс. экз.	Число экземпляров в среднем на одного пользователя, экз.	Численность зарегистрированных пользователей в среднем на одну библиотеку, тыс. чел.	Число выданных экземпляров в среднем на одного пользователя, экз.
Всего по области							
1990	16,0	934	19,3	18,1	17,2	1,1	20,6
1995	14,1	786	16,8	18,4	17,9	1,0	21,4
1996	139	823	17,4	18,2	16,8	1,1	21,1
1997	13,6	764	17,0	18,2	17,8	1,0	22,3
1998	13,4	756	16,5	18,2	17,8	1,0	21,8
1999	12,7	731	15,8	18,2	17,4	1,0	21,6
2000	12,4	744	15,9	17,8	16,6	1,1	21,4
2001	12,3	740	15,9	17,7	16,6	1,1	21,5
2002	12,1	731	15,8	17,5	16,6	1,1	21,6
2003	11,9	731	15,7	17,3	16,2	1,1	21,4
2004	11,6	725	15,5	17,2	16,0	1,1	21,4
В городах и поселках городского типа							
1990	11,1	680	14,7	40,2	16,4	2,5	21,3
1995	10,1	571	12,4	42,9	17,6	2,4	21,7
1996	10,0	592	12,6	43,2	16,7	2,6	21,3

Год	Библиотечный фонд, млн экз.	Всего зарегистрированных пользователей, тыс. чел.	Выдано экземпляров, млн экз.	Число экземпляров в среднем на одну библиотеку, тыс. экз.	Число экземпляров в среднем на одного пользователя, экз.	Численность зарегистрированных пользователей в среднем на одну библиотеку, тыс. чел.	Число выданных экземпляров в среднем на одного пользователя, экз.
1997	9,8	549	12,6	42,8	17,8	2,4	22,0
1998	9,7	544	12,2	42,9	17,8	2,4	22,4
1999	9,1	524	11,6	43,2	17,4	2,5	22,2
2000	8,8	538	11,7	41,9	16,4	2,6	21,9
2001	8,7	533	12,0	41,9	16,3	2,6	22,5
2002	8,6	526	11,6	41,7	16,3	2,6	22,0
2003	8,4	528	11,5	41,2	15,9	2,6	21,8
2004	8,2	526	11,4	40,6	15,6	2,6	21,6
В сельской местности							
1990	4,9	254	4,6	8,1	19,4	0,4	18,2
1995	4,0	215	4,4	7,6	18,7	0,4	20,4
1996	3,9	231	4,8	7,4	16,9	0,4	20,6
1997	3,8	215	4,4	7,4	17,8	0,4	20,6
1998	3,7	212	4,3	7,3	17,7	0,4	20,4
1999	3,6	207	4,2	7,4	17,4	0,4	20,1
2000	3,6	206	4,2	7,3	17,3	0,4	20,4

Продолжение ⇨

Продолжение

Год	Библиотечный фонд, млн экз.	Всего зарегистрированных пользователей, тыс. чел.	Выдано экземпляров, млн экз.	Число экземпляров в среднем на одну библиотеку, тыс. экз.	Число экземпляров в среднем на одного пользователя, экз.	Численность зарегистрированных пользователей в среднем на одну библиотеку, тыс. чел.	Число выданных экземпляров в среднем на одного пользователя, экз.
2001	3,6	207	3,9	7,3	17,2	0,4	18,9
2002	3,5	205	4,2	7,2	17,2	0,4	20,6
2003	3,5	203	4,2	7,2	17,0	0,4	20,4
2004	3,4	199	4,1	7,2	17,0	0,4	20,7

Выпуск книг и брошюр, журналов и газет

Показатели	Выпуск книг и брошюр, журналов и газет									
	1990	1995	1996	1999	2000	2001	2002	2003		
Книги и брошюры										
Число книг и брошюр (печатных единиц) — всего	135	187	190	145	143	130	91	240		
Тираж — всего, тыс. экз.	2708	1976	2585	991	964	316	244	448		
Печатных листов-оттиски, тыс.	37 535	33 255		1661	10 386	3518	3495	4750		
Журналы и другие периодические издания (включая сборники и бюллетени, выходящие периодически)										
Число журналов и других периодических изданий — всего	2	5	3	5	4	8	6	6		

Показатели	1990	1995	1996	1999	2000	2001	2002	2003
Годовой тираж — всего, тыс. экз.	300	19	6	37	9	18	4	19
Печатные листы-оттиски, тыс.	711	76		162	62			
Журналы на 1000 чел. населения, экз.	162	10	3	21	5	11	2	11
Газеты								
Число газет (изданий) — всего	71	76	70	54	57	52	57	77
Разовый тираж — всего, тыс. экз.	512	743	589	473	320	253	341	1212
Годовой тираж — всего, млн экз.	97,6	55,0	58,0	35,3	32,0	25,9	14,6	38,8

ЯСНОПОЛЯНСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ

Участники (Стороны) Соглашения — Администрация Тульской области, Государственный мемориальный и природный заповедник «Музей-усадьба Л.Н. Толстого «Ясная Поляна», Открытое акционерное общество «Щекиноазот» в лице их руководителей констатируют и признают общее понимание проблем, связанных с экономическим состоянием территорий Тульской области, качеством жизни населения, наличием комплекса нерешенных экологических проблем.

Первоочередной задачей участники Соглашения считают реабилитацию жизненной среды региона и Музея-усадьбы «Ясная Поляна» как его культурного ядра. Под «реабилитацией» в данном случае понимается создание условий для системного развития региона на основе использования гуманитарных ресурсов и ресурсов предприятий-производителей. Понимая необходимость партнерского действия для эффективного использования гуманитарных и инженерно-технологических ресурсов региона, Стороны разработали настоящее Соглашение о совместной деятельности по реабилитации региона, который они признают или будут признавать зоной совместной ответственности. В рамках данного соглашения:

1. Стороны намерены создавать новые формы сотрудничества для решения проблем территорий и реализовывать различные программы, проекты, обеспечивающие комплексное повышение качества жизни населения.

2. Улучшение экологической, техногенной и социально-экономической ситуации будет достигаться в числе прочего и за счет технического перевооружения существующих производств и внедрения новых технологий на ОАО «Щекиноазот».

При этом Стороны будут инициировать и поддерживать инновационные проекты и проекты технологического переоборудования ОАО «Щекиноазот», направленные на повышение экологичности и безопасности производств, создание новых рабочих мест и развитие социально-экономической инфраструктуры региона; совместно содействовать реализации этих проектов, используя имеющиеся у них возможности.

3. Участники Соглашения намерены содействовать созданию новой модели экономического управления музейным комплексом «Ясная Поляна», направленной на более эффективное использование гуманитарных ресурсов в рамках проектов развития региона.

4. Стороны обязуются координировать свою деятельность и участвовать в развитии объектов социально-культурной сферы региона. Участники Соглашения будут стремиться вывести на качественно новый уровень социальную инфраструктуру региона за счет модернизации и повышения эффективности использования объектов.

5. Стороны намерены реализовывать по согласованию образовательные программы, внедрять новые образовательные технологии и проекты, используя в том числе педагогические идеи Л.Н. Толстого; оказывать поддержку различным образовательным учреждениям, ориентирующимся на передовой педагогический опыт.

6. Стороны констатируют необходимость согласованных действий при разработке программ развития Государственного мемориального и природного заповедника «Музей-усадьба Л.Н. Толстого “Ясная поляна”», предприятий, находящихся на территории региона, программ муниципальных образований, других территориальных программ.

7. Стороны считают необходимым сотрудничество в разработке соответствующих правовых актов, создающих институциональную базу для новых технологий работы с региональным развитием.

8. Участники Соглашения намерены принять участие в решении конкретных задач по созданию новых социально-культурных и иных объектов, необходимых для реализации программных мероприятий; созданию условий для инвестиционной деятельности, направленной на развитие региона; созданию недостающих элементов социально-экономической реабилитации региона.

9. Стороны будут предпринимать усилия по выстраиванию связей с иными субъектами РФ, по расширению зон реализации программ и проектов реабилитации региона.

10. Стороны намерены в течение 2004–2005 гг. предпринять ряд конкретных организационных мероприятий по повышению активности и эффективности влияния территории, обладающей значительным гуманитарным потенциалом, на развитие близлежащих регионов. В этой связи Стороны считают исключительно важным участие федеральной власти в лице Полномочного представителя Президента РФ, представителей Правительства РФ в процессах координации усилий различных субъектов территориального развития.

Настоящее соглашение составлено в Государственном мемориальном и природном заповеднике «Музей-усадьба Л.Н. Толстого “Ясная Поляна”» 29 июня 2004 г.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч.1 (Федеральный закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ). Ч.2 (Федеральный закон от 26 января 1996 г. №14-ФЗ).
3. Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 8 августа 2001 г. № 128-ФЗ.
4. Федеральный закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» от 18 июня 1995 г. №88-ФЗ.
5. Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц» от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ.
6. Постановление «Вопросы Министерства культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации» от 6 апреля 2004 г. № 157.
7. Положение о Министерстве культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации от 17 июня 2004 г. № 289.
8. Положение о Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия от 17 июня 2004 г. № 301.
9. Положение Вопросы Федерального архивного агентства от 7 апреля 2004 г. № 177.
10. Положение о Федеральном архивном агентстве от 17 июня 2004 г. № 290.
11. Постановление «Вопросы Федерального агентства по культуре и кинематографии» от 6 апреля 2004 г. № 191.
12. Положение о Федеральном агентстве по культуре и кинематографии от 17 июня 2004 г. № 291.
13. Постановление «Вопросы Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям» от 8 апреля 2004 г. № 193.
14. Положение о Федеральном агентстве по печати и массовым коммуникациям от 17 июня 2004 г. № 292.
15. *Джерелиевская И.К.* Аргументы в пользу менеджмента организаций культуры. // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2002. — № 12.

16. *Драгичевич-Шешич М.* Культура: менеджмент, анимация, маркетинг. / М. Драгичевич-Шешич, Б. Стойкович. — Новосибирск, 2000.
17. *Жданова Е.* Управление и экономика в шоу-бизнесе. / Е. Жданова, С. Иванов, Н. Кротова. — М.: Финансы и статистика, 2003.
18. *Жилинский С.Э.* Предпринимательское право (правовая основа предпринимательской деятельности). — М.: Норма-Инфра-М, 2002.
19. *Иванов Г.П.* Экономика культуры: Учеб. пособие / Г.П. Иванов, М.А. Шустров. — М.: Юнити, 2001.
20. *Каллистов И.А.* Поддержка и развитие отечественной кинематографии. Основные направления государственной политики в области производства и проката национальных фильмов // Справочник руководителя учреждения культуры. — 2003. — № 7.
21. *Комар В.Г.* Сравнительная оценка качества изображения киноплочной и электронной систем кинематографа // ТКТ. — 2002. — №8.
22. *Коновалов А.* Маленькие секреты большого шоу-бизнеса. — СПб.: Питер, 2004.
23. *Корнеева С.* Как зажигают звезды. Технологии музыкального продюсирования. — СПб.: Питер, 2004.
24. Культурная политика России: история и современность. Два взгляда на одну проблему / Отв. ред. И.А. Бутенко, К.Э. Разлогов. — М., 1998.
25. *Лапуста М.Г.* Предпринимательство: Учебник / М.Г. Лапуста, А.Г. Поршнева, Ю.Л. Старостин, Л.Г. Скамай. — М.: Инфра-М, 2003.
26. *Мурашова М.Ю.* Использование всемирной компьютерной сети для продвижения киноvideопродукции // Маркетинг в России и за рубежом. — 2002. — №2.
27. *Николаева Э.* 9-я рота выстрелила // Московский комсомолец. — 2005. — 13 окт.
28. Охрана интеллектуальной собственности в России / Под. ред. Л.А. Трахтенгерц, В.М. Жуйкова. — М.: Контракт, 2005.
29. *Переверзев М.П., Лунева А.М.* Предпринимательство и бизнес / Под. ред. М.П. Переверзева. — М.: Инфра-М, 2006.
30. *Переверзев М.П.* Менеджмент: Учебник / М.П. Переверзев, Н.А. Шайдено, Л.Е. Басовский. — М.: Инфра-М, 2005 г.
31. *Переверзев М.П.* Системный ресурсно-потенциальный подход в управлении экономикой субъекта РФ: Монография. — Тула: ТГПУ им. Л.Н. Толстого, 2005.

32. *Сальвемини С.* Управление в киноиндустрии: альтернативы Голливуду? / С. Сальвемини, Дж. Делместри // Art-менеджер. — 2003. — №2.
33. *Чуйкина С.* Музеи отечественной истории и литературы XX века в современной России: переработка советского опыта и стратегии кризисного менеджмента // НЛО. — 2005. — № 74.
34. *Шекова Е.Л.* Оценка эффективности коммерческой деятельности в учреждениях культуры (на примере музеев) // Маркетинг в России и за рубежом. — 2002. — № 2.

ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

Официальный сайт по вопросам культуры <http://www.government.gov.ru>
Официальный сайт ГМПЗ «Ясная Поляна» <http://www.yasnayapolyana.ru>
Официальный сайт Федора Бондарчука <http://www.fedia.ru>.
Богдановский Ф. Менеджер и художник <http://www.e-executive.ru>.
<http://www.culturalmanagment.ru>
<http://www.event-mobys.ru>
<http://www.evarussia.ru>
<http://www.museum.ru>
<http://www.kinoteca.ru>
<http://www.film.ru>
<http://www.hitech.anadyr.ru>
<http://www.rol.ru>
<http://www.terehov-art.narod.ru>
<http://www.bisart.ru>
<http://www.artlib.ru>
<http://www.cultureclub.ru>
<http://www.z-tv.ru> и др.

Учебное издание

**Морель Петрович Переверзев
Тимур Валериевич Косцов**

МЕНЕДЖМЕНТ в сфере культуры и искусства

Учебное пособие

Редактор	<i>Л.В. Сергеева</i>
Корректор	<i>Н.Д. Фадеева</i>
Компьютерная верстка	<i>К.А. Фрей</i>
Оформление серии	<i>А.Н. Антонов</i>

ЛР № 070824 от 21.01.93 г.

Сдано в набор 26.06.2006. Подписано в печать 25.12.2006 г.
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Гарнитура Newton. Усл. печ. л. 12,0. Уч.-изд. л. 12,2.
Тираж 2000 экз. Цена договорная. Заказ №

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43. Факс: (495) 363-92-12.
E-mail: books@infra-m.ru
<http://www.infra-m.ru>
Отдел «Книга—почтой»:
(495) 363-42-60 (доб. 246, 247)