

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ
И.о. зав.кафедрой ЭУБП
_____Васильева З.А
« ____ » _____ 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Особенности использования инструментов стратегического управления для
развития бизнеса в сфере культуры

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.07 Управление развитием бизнеса

Научный руководитель _____ канд. филос. наук., доцент Савина Э.В.

Выпускник _____ Зайко М.И.

Рецензент _____ канд. экон. наук Шереметова Т.Г.

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ
И.о. зав.кафедрой ЭУБП
_____ Руйга И.Р.
« ____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме магистерской диссертации

Студентке Зайко Марии Игоревне

Группа УБ16-12М

Направление 38.03.02 «Менеджмент»

Тема выпускной квалификационной работы: «Особенности использования инструментов стратегического управления для развития бизнеса в сфере культуры».

Утверждена приказом по университету – № 5569/с от 17.04.2018 г.

Руководитель ВКР: Э.В. Савина, канд. фил. наук., доцент кафедры ЭУБП СФУ.

Исходные данные для ВКР:

- официальные данные Федеральной службы государственной статистики, региональных органов власти, документы справочно-правовых систем;

- информация электронных баз данных, специализированных литературных изданий и глобальной сети «Интернет»;

Перечень разделов ВКР:

1 Теоретико-методологические аспекты управления бизнесом в сфере культуры

2 Основы стратегического управления для развития бизнеса в сфере культуры

3 Бизнес-модели в сфере культуры

Заключение

Перечень графического материала:

- тема магистерской диссертации;

- актуальность и цель исследования;

- задачи, объект, предмет исследования;

- рост доходов учреждений культуры, опрос Левада-центра;

- объем платных услуг (млн), рост доли рынка частных учреждений культуры (%);

- факторы доходности коммерческих предприятий культуры, формы бизнеса в сфере культуры;

- изменение приоритетов в использовании инструментов стратегического управления;

- критерии эффективности бизнеса в сфере культуры;

- формы государственно-частного партнерства в странах Запада;

- модель «Capacity building», западные модели государственно-частного партнерства;
- модель государственно-частного партнерства в сфере культуры;
- этапы государственно-частного партнерства;
- преимущества ГЧП для бизнеса, преимущества ГЧП для государства;
- модель структуры управления строительством объекта культуры в г. Красноярск;
- этапы реализации проекта строительства;
- основные выводы.

Руководитель ВКР _____ Э. В. Савина
Задание принял к исполнению _____ М. И. Зайко
«__» _____ 2018г.

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Особенности использования инструментов стратегического управления для развития бизнеса в сфере культуры» содержит 90 страниц текстового документа, 75 использованных источников.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, БИЗНЕС В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ, БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО (ГЧП), ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе на основании изучения литературных источников выполнен анализ особенностей культурной сферы и её проблемы. Во второй главе рассмотрены инструменты стратегического управления бизнеса. Третья глава представлена зарубежными бизнес-моделями с применением государственно-частного партнерства и новой разработанной бизнес-моделью в сфере российской культуры.

В связи с недостаточной обоснованностью инструментов стратегического управления в сфере культуры и отсутствием бизнес-модели с применением государственно-частного партнерства в той же сфере, исследованы возможные пути решения данной проблемы.

Разработана бизнес-модель государственно-частного партнерства для российского рынка культурных услуг. В результате разработки выявлено, что за счет использования зарубежного опыта внедрения государственно-частного партнерства в сфере культуры в российскую практику, можно значительно снизить бюджетные затраты на эту отрасль, превратить культурный товар в серьезный ресурс экономики, повысить культурный уровень населения и развить бизнес в более глобальных масштабах.

Полученные в процессе исследования результаты могут быть использованы для строительства объектов культуры по всей России.

ABSTRACT

Final qualifying work on "Features of the use of strategic management tools for business development in the field of culture" contains 96 pages of a text document, 40 sources used.

STRATEGIC MANAGEMENT, BUSINESS CULTURE, BUSINESS MODEL, PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP (PPP), TOOLS OF STRATEGIC MANAGEMENT.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters and a conclusion. In the first Chapter, based on the study of literary sources, the analysis of the characteristics of the cultural sphere and its problems is carried out. The second Chapter describes the tools of strategic business management. The third Chapter presents foreign business models with the use of public-private partnership and a new developed business model in the field of Russian culture.

Due to the lack of validity of strategic management tools in the field of culture and the lack of a business model with the use of public-private partnership in the same field, the possible ways to solve this problem are investigated.

A business model of public-private partnership for the Russian market of cultural services has been developed. As a result of the development, it was revealed that through the use of foreign experience of the introduction of public-private partnership in the field of culture in the Russian practice, it is possible to significantly reduce the budget costs for this industry, to turn cultural goods into a serious resource of the economy, to increase the cultural level of the population and to develop business on a global scale.

The results obtained in the course of the study can be used for the construction of cultural facilities throughout Russia.

СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ	2
...	
ВВЕДЕНИЕ	5
...	
1 Теоретико-методологические аспекты управления бизнесом в сфере культуры	7
....	
1.1 Сущность и специфические особенности бизнеса в сфере культуры как области услуг	7
1.2 Особенности развития и формы бизнеса в сфере культуры	3
2 Основы стратегического управления для развития бизнеса в сфере культуры	3
....	6
2.1 Основные подходы к процессу стратегического планирования развития бизнеса в сфере культуры	3
2.2 Механизм и инструменты стратегического управления для развития бизнеса в сфере культуры	4
3 Бизнес-модели в сфере культуры	6
....	5
3.1 Западные бизнес-модели государственно-частного партнерства в сфере культуры	6
культуры	5

3.2 Разработка бизнес-модели государственно-частного партнерства для русского рынка культурных услуг.....	8 1
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	8
....	8
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	9
	1

ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия вопросы развития культурного пространства как стратегически важного ресурса развития общества становятся все более актуальными в нашей стране и привлекают к себе все больше внимания. Появляется все больше качественных и современных культурных продуктов, ускоренная динамика общественных процессов порождает достаточно актуальных проектов, отражающих взгляд на те или иные события и явления.

Предприятия сферы культуры занимают важное место и отражают культурную идентичность через содержание предлагаемых мероприятий и произведений. Соответственно, стратегическое управление предприятиями сферы культуры должно быть научно обоснованным, тщательно выверенным и постоянно контролируемым комплексом мероприятий.

Среди ученых, внесших вклад в исследование вопроса стратегического развития бизнеса в сфере культуры, можно выделить следующих: Н. В.

Зинченко, И.И. Левченко, А. Ю. Пахомова, А. С. Попова, Н. Г. Федотова, Е. Л. Шекова и др.

Цель магистерской диссертации – разработка бизнес-модели стратегического управления для развития бизнеса в сфере культуры.

В работе поставлен ряд задач:

1 Исследовать сущность и специфические особенности бизнеса в сфере культуры как области услуг.

2 Рассмотреть сущностные и нормативные основы регулирования развития сферы культуры в Российской Федерации.

3 Проанализировать современное состояние рынка культурных услуг.

4 Исследовать основные подходы к процессу стратегического планирования развития бизнеса в сфере культуры

5 Проанализировать механизм и инструменты стратегического управления для развития бизнеса в сфере культуры.

6 Рассмотреть существующие бизнес-модели в сфере культуры.

Объектом исследования выступает процесс стратегического управления бизнесом.

Предмет магистерской диссертации – инструменты стратегического управления для развития бизнеса в сфере культуры.

Теоретико-методологической основой работы послужили научные статьи, учебные издания по стратегическому менеджменту, нормативно-правовые акты Российской Федерации.

В работе нашли применение такие методы исследования, как теоретический анализ, стратегический анализ, синтез, обобщение и моделирование.

Структура работы соответствует поставленным задачам и представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

1 Теоретико-методологические аспекты управления бизнесом в сфере культуры

1.1 Сущность и специфические особенности бизнеса в сфере культуры как области услуг

На сегодняшний день внедряются новые условия функционирования учреждений культуры и искусств, более активно воплощаются различные условия и формы хозяйствования и предпринимательской деятельности.

В этих условиях важным фактором в развитии отрасли культуры должна стать ее коммерциализация и превращение продукта культуры в экономический продукт, к которому предъявляются определенные требования, как и к какому-либо иному продукту. При этом возникает ряд противоречий. Они связаны с тем, что коммерциализация культуры может привести к несогласованности художественно-эстетических интересов создателей продукта культуры с экономическими интересами учреждений культуры и общества, поскольку задержится формирование здоровых культурных потребностей и соответствующей культурной деятельности [1].

Преодоление такого рода противоречий при коммерциализации культуры, требует эффективного использования инструментов стратегического управления как основной, так и коммерческой деятельности.

Предпринимательство в культуре - это перевод сферы культуры на рыночные рельсы. Это процесс коммерциализации культуры со знаком плюс. Предпринимательство в культуре - это системное партнерство со всеми субъектами культурной политики и особенно с бизнес-структурами. С последними осуществление организационного партнерства, что активно практикуется в развитых Западных странах.

Культурная политика РФ в условиях рыночных отношений вызывает необходимость оптимизации структуры источников финансирования учреждений культуры и искусств, рационального их сочетания и использования.

Фонды общественного и особого потребления в сфере культуры формируются за счет бюджетных средств и привлечения средств из разных внебюджетных источников. Государственное финансирование культуры и искусств пока еще остается основным источником их содержания, хотя и недостаточного.

Между тем расходы на содержание учреждений культуры досуговой деятельности в условиях рынка постоянно увеличиваются по ряду различных причин. Например, при повышении цен на сырье, материалы, топливо, электроэнергию и при условии изменений в тарифных ставках, расценках и должностных окладах. В то же время при дефиците бюджетных средств Российской Федерации появились диспропорции между объемом и качеством культурно-досугового продукта и услугами, которые осуществляются учреждениями культуры и искусств. При этом ограничивается степень гарантированного удовлетворения потребностей населения в культурно-досуговых мероприятиях и услугах.

В этих условиях возникает необходимость более широкого привлечения к финансированию культуры внебюджетных фондов за счет развития предпринимательской деятельности учреждений культуры и связей со спонсорами и меценатами коммерческого и частного секторов [2].

В РФ появились и начали распространяться первые ростки коммерческой деятельности учреждений культуры. Так, отдельные учреждения культуры и искусств уже начали развивать договорно заказные отношения между различными субъектами социально-культурной деятельности. В результате появляются дополнительные источники финансирования учреждений культуры за счет использования системы договоров с конкретными заказчиками предпринимателями, организациями, школами, спортивно-оздоровительными комплексами, и т.д. Так, например, дом культуры в соответствии с договором с конкретным предприятием обязуется обеспечить содержательную культурную программу для его работников, предоставление ее в течение срока, который определен в договоре за соответствующую компенсацию средствами предприятия [3].

Развитие предпринимательства в сферах культуры способствует формированию чисто коммерческого сектора, который в рыночных условиях более оперативно и гибко реагирует на конъюнктуру рынка досугового спроса в соответствии с изменением культурных приоритетов, умеет находить привлекательные «ниши» в меняющихся социально-культурных реалиях. Поэтому в современных условиях целесообразно внедрять такие направления коммерческой деятельности как реализация и предоставление в аренду имущества и помещений; торговля покупными изделиями и оборудованием, оказание посреднических услуг.

По мнению некоторых исследователей, организации в сфере культуры можно разделить на три группы [4].

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

Ко второй группе принадлежат учреждения культуры, входящие в зону ограниченного действия (библиотеки, клубы и т.д.), услуги которых обеспечивают гарантированные государством нормы культурного потребления и потому предоставляются 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 (звукозаписывающие студии, шоу-бизнес, печатная, рекламная и дизайн индустрии и т.д.).

Наиболее прибыльными в сфере досугового бизнеса являются такие коммерческие организации, как развлекательные клубы, клубы спортивно-

оздоровительного характера, лечебно-оздоровительные комплексы, различные учебные центры восточных единоборств, боулинга, шейпинга и прочие.

Организации в сфере культуры могут активно заниматься предпринимательской деятельностью, однако она не должна осуществляться в противовес миссии учреждения, а должна соответствовать основным целям реализуемой культурной деятельности. Предпринимательская деятельность в сфере культуры может также осуществляться и специально созданными организациями (партнерство, корпорация, товарищество).

Приоритетным направлением в деятельности коммерческих заведений являются также индустрия массового досуга и развлечений. Прежде всего такие, как шоу-бизнес, рок-ансамбли, коммерческие фестивали, конкурсы, массовые праздники, а также организация видеосалонов, дискотек, любительских клубов в сочетании с кафе, барами и ресторанами. Широко начали распространяться различные конкурсы красоты, парады мод, круизы, спортивные зрелища в сочетании с шоу-мероприятиями [5].

Отметим функциональные особенности сферы культуры и тех услуг, которые она осуществляет. Они обусловлены как особенностями самого процесса, так и получением конечного результата такой деятельности, имеющего, как правило, не овеществленный характер. Те продукты, которые производятся и распространяются в социально-культурной сфере - это интеллектуальные продукты, соответственно, услуги будут также формироваться при помощи интеллектуального труда работников [6].

Культурная сфера напрямую оказывает воздействие на духовные ресурсы и косвенно на материальные. На сегодняшний день она становится ведущей сферой малого и среднего предпринимательства. Культурные услуги востребованы обществом, что оправдывает возникновение новых видов организаций, которые должны своевременно удовлетворять такого рода запросы и потребности. Следовательно, культурная сфера представляет собой совокупность отраслей общественного производства, создающих интеллектуальные продукты и услуги. Следует отметить, что данное

объединение выполняет универсальные для всех отраслей общественного производства экономические функции, а именно [7]:

- трудоустройство людей;
- производственную функцию;
- доходную функцию;
- обеспечивающую функцию;
- вносит вклад в совокупный общественный продукт;
- формирует национальный доход.

Можно обозначить различия и противоположности направлений бизнеса и культуры. Но если более детально проанализировать природу этих явлений, то можно обнаружить моменты их сходства. Рассмотрим основные три характеристики:

1 Культура, как и бизнес, является результатом формирования, развития и удовлетворения человеческих потребностей;

2 Оба направления имеют социальную природу;

3 Способность двух направлений к воспроизводству.

Попробуем выделить бизнес-процессы и провести их проекцию на сферу культуры (Таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Проекция бизнес-принципов на сферу культуры

№	Бизнес-принципы	Анализ	№	Бизнес-принципы в сфере культуры
1	Принцип наличия входов (ресурсов) / выходов (продуктов) бизнес - процессов		1	<u>Входы (ресурсы)</u> : финансы, материально-техническая база, информационное и организационное обеспечение, кадры. <u>Выходы (продукты)</u> : культурные блага, которые можно купить. (Пример: первичные – мероприятие; вторичные – фото-услуги)

Продолжение Таблицы 1.1

№	Бизнес-принципы	Анализ	№	Бизнес-принципы в сфере культуры
2	Принцип наличия поставщика бизнес-процесса	<p>Таким образом, бизнес - это любой вид деятельности в сфере производства, приносящий доход. Итак, предметом оборота на рынке культуры являются культурные услуги и культурный продукт, сочетающий в себе признаки товара и услуги.</p>	2	<u>Поставщики:</u> дома культуры, центры культуры.
3	Принцип наличия клиента бизнес-процесса		3	<p><u>Клиенты:</u> ВНЕШНИЕ <u>ПОТРЕБИТЕЛИ:</u> <i>Индивидуальные потребители:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - жители города; - организации (<i>учреждения</i>) города, района, области и др. областей: а) коммерческие и производственные структуры; б) учреждения города сфер образования, здравоохранения, социального обеспечения, коммунального хозяйства; городская, областная или районная администрация и др. <p><u>ВНУТРЕННИЕ ПОТРЕБИТЕЛИ:</u> работники учреждений культуры, испытывающие потребность в обеспечивающих услугах (пошив костюмов, изготовление декораций и т.д.)</p>
4	Принцип наличия границ бизнес-процессов		4	<u>Границы:</u> сохранение основополагающих духовных ценностей культуры, несмотря на коммерциализацию культурного продукта и услуг.
5	Принцип взаимодействия и взаимосвязи бизнес-процессов		5	<p><u>Взаимосвязи:</u> все без исключения бизнес-процессы в сфере культуры должны быть взаимосвязанными и взаимодополняющими друг друга.</p> <p><i>(к примеру, полученную прибыль от реализации одного культурного продукта можно направить на усовершенствование другого, являющегося составляющим третьего).</i></p>

Окончание таблицы 1.1

№	Бизнес-принципы	Анализ	№	Бизнес-принципы в сфере культуры
6	Принцип измеряемости и управляемости бизнес-процесса		6	<u>Измеряемость:</u> бизнес-процессы в культурной сфере должны иметь параметры, отражающие их целесообразность, востребованность, адекватность и целевое назначение. Параметры процессов должны быть измеряемыми, т.е. иметь количественные и качественные характеристики. Качественные параметры культурного процесса должны отражать качество деятельности организации (результативность, эффективность, адаптируемость). К количественным относят производительность, продолжительность и стоимость культурного продукта или услуги.

Действительно, предметом оборота на рынке культуры являются предметы (товары), услуги (культурный сервис) и культурный продукт, сочетающий в себе признаки товара и услуги. Все приведенные элементы являются предметным полем различных форм предпринимательства.

Особой стороной коммерческого сектора в сфере культуры является его предпринимательский характер, широкая инициатива, ориентация на спрос и конъюнктуру рынка. Но при усилении коммерческих интересов не всегда учитывается необходимость роста культурных потребностей населения, что несет в себе шаблоны западной моды «индустрии развлечений», нередко в ущерб многим национальным традициям.

Предпринимательская и коммерческая деятельность учреждений культуры может развиваться также за счет предоставления в аренду основных фондов и имущества, помещений под офисы, коммерческие киоски, мини-маркеты, кафе, бары, рестораны. Большим спросом пользуются платные курсы, которые организуют учреждения культуры по таким специальностям, таким как: бухгалтеры, менеджеры, маркетологи, референты, делопроизводители, обладающие навыками компьютерной грамотности, специалисты лечебно-

оздоровительного массажа, ручного и машинного вязания, кройки и шитья. Успех коммерческой деятельности этих направлений в значительной степени зависит от выбранной стратегии культурного маркетинга, проведение предварительных маркетинговых исследований этого рынка [8].

Вообще заведениям культуры необходимо постоянно проводить маркетинговые исследования по изучению рынка культуры. Это даст им возможность создавать культурно-интеллектуальные продукты и услуги, которые пользуются спросом у населения, а также формировать новые потребности, предлагать новые услуги. В соответствии с этим должна распространяться реклама, должны внедряться такие формы доведения культурного продукта и услуг к потребителям и материального стимулирования работников, которые выполняют эту работу [9].

Внедрение маркетинга в области культуры связано с изучением и анализом внешней среды, его влиянием на деятельность учреждений культуры, то есть поиском средств адаптации к изменениям в законодательно-нормативной базе, экономического состояния государства и регионов, поведения потребителей, наличия конкурентов, поставщиков и посреднических структур. На основании проведения анализа рынка и изменений во внешней среде, учреждения культуры определяют главные направления развития культурно-досуговой деятельности, освоение новых видов услуг для населения, создание условий для нерегламентированного досугового общения, содержательного проведения свободного времени, а также создание условий для творческого развития личности, повышение культурного уровня и эстетического воспитания населения.

Все эти направления должны быть отражены в планах учреждения культуры, где четко нужно определить объем творчески-производственной деятельности и финансовых источников, материально-техническое обеспечение и социальное развитие коллектива [10].

Внедрение маркетинга в деятельности учреждений культуры, вызывает необходимость существенных изменений в управлении их деятельностью на

основе применения стратегического управления и планирования, главными направлениями которого являются [11]:

- формирование новых эстетических вкусов населения;
- определение проблем в кадрах и подготовка творческих коллективов;
- разработка новых видов услуг и технологии их производства;
- формирование источников финансирования;
- развитие новых взаимоотношений с меценатами и спонсорами;
- установление международных связей поиска инвесторов для культурно-досуговых программ.

Все эти направления в совокупности составляют маркетинговую стратегию, на основе которой определяется тактика и пути ее трансформации в конкретные задачи учреждения культуры с их осуществлением, достижением социально-общественного эффекта и минимизацией экономического риска.

В современных условиях должно быть существенно усилена поддержка предпринимательской деятельности в сфере культуры со стороны государства путем создания условий для привлечения инвестиций и направленности их на развитие учреждений культуры и искусств. Требуется постоянное совершенствование и сам механизм финансовой поддержки предпринимательства. Речь идет о целевом налогообложении доходов учреждений культуры и искусств, предоставлении им целевых кредитов под осуществление культурных программ, а также распространение государственного финансирования, включая выделение средств на проведение мероприятий социально-творческих заказов. Заслуживает внимания вопрос об организации специализированных учреждений по обслуживанию предпринимательских структур, создаваемых в области культуры и искусств, а также учреждений культуры.

Представляется необходимым исследование рынка сферы культуры в Российской Федерации по предоставлению соответствующих услуг населению. В таблице 1.2 представлена информация Министерства культуры о числе учреждений сферы культуры за 2015-2017 гг.

Таблица 1.2 - Число учреждений культуры в РФ, 2015-2017 гг., ед.

	2015	2016	2017	Относительное отклонение, 2017 к 2015	Абсолютное отклонение, 2017 к 2015
Число музеев	2731	2758	2742	11	100,4
Библиотеки	40116	38964	38228	-1888	95,29
Театры	661	665	651	-10	98,49
Концертные организации и самостоятельные коллективы	361	359	349	-12	96,68
Учреждения культурно-досугового типа	42068	40355	41350	-718	98,29
Цирки	63	67	65	2	103,17
Зоопарки	30	31	31	1	103,33
Парки культуры и отдыха	339	321	314	-25	92,63
Кинотеатры	1187	1204	1388	201	116,93

Как видно из представленной таблицы, в динамике относительно 2015 г., возросло число музеев на 11 (0,4%), число цирков на 2 (3,17%), зоопарков на 1 (3,33%), кинотеатров на 201 (16,93%). По остальным видам учреждений культуры произошло снижение. Так, число библиотек сократилось на 1888 ед. (4,7%), театров на 10 (1,5%), концертных организаций на 12 ед. (3,32%), учреждений культурно-досугового типа на 718 (1,71%), парков культуры и отдыха на 25 (7,37%). Таблица дает основание выделить учреждения культурно-досугового типа, как наиболее массовые среди учреждений культуры.

В таблице 1.3 отображена доля государственного и частного сектора в сфере культуры за 2015-2017 гг.

Таблица 1.3 - Доля государственного и частного секторов, 2015-2017 гг., %

	2015	2016	2017
Государственный сектор	65	61	54
Частный сектор	35	39	46

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод, что доля частного сектора с каждым годом возрастает, а это значит, что государство понимает, что частный сектор быстрее подстраивается под нужды общества, находит более

привлекательные ниши и предлагает инновационные культурные продукты и услуги.

В таблице 1.4 приведены данные о посещаемости учреждений культуры за 2015-2017 гг.

Таблица 1.4 - Посещаемость учреждений культуры, 2015-2017 гг., тыс. чел.

	2015	2016	2017	Относительное отклонение, 2017 к 2015	Абсолютное отклонение, 2017 к 2015
Посещаемость музеев	102673	119048	123555	20882	120,34
Посещаемость библиотек	437387	425601	421628	-15759	96,4
Посещаемость театров	37223	38172	38880	1657	104,45
Посещаемость концертов	25155,1	25578	23872,1	-1283	94,9
Посещаемость культурно-массовых мероприятий	120545	121957	112851	-7694	93,62
Посещаемость цирков	5076,7	4203,1	4223,2	-853,5	83,19
Посещаемость зоопарков	8277	8725,8	8802,8	525,8	106,35
Посещаемость фильмов, млн. чел.	189,2	174,3	191,6	2,4	101,27

Для наглядности отобразим данные таблицы за 2017 год на Рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 - Структура посещаемости учреждений сферы культуры

Представленные данные свидетельствуют о наибольшей популярности среди населения кинотеатров. Их посещаемость общей структуре составила 72% (191,6 млн. чел.), при этом отметился рост посещений относительно 2015 года на

2,4 млн. чел. (1,27%). Наименьшая посещаемость характерна для цирков, зоопарков и театров. При этом отмечается снижение посещаемости библиотек на 15759 тыс. чел. (3,6%), концертов на 1283 тыс. чел. (5,1%), культурно-массовых мероприятий на 7694 тыс. чел. (6,58%), цирков на 853,5 тыс. чел. (6,8%).

В таблице 1.5 отражены данные о доходах учреждений культуры за исследуемый период.

Таблица 1.5 - Доходы учреждений культуры за 2015-2017 гг., млн. руб.

	2015	2016	2017	Относительное отклонение, 2017 к 2015	Абсолютное отклонение, 2017 к 2015
Доходы музеев	8817	10247	12542	3725	142,25
Доходы театров	6946	8204	9548	2602	137,46
Доходы концертных организаций	5340,1	6004,1	6414,1	1074	120,11
Доходы цирков		3824	4263	4263	
Доходы зоопарков	1130	1421	1434	304	126,9
Кассовые сборы	45686	43452	48180	2494	105,46

Для наглядности отобразим результаты таблицы на Рисунке 1.3.



Рисунок 1.2 - Доходы учреждений культуры за 2015-2017 гг., млн. руб.

Наибольшие доходы, как видно из таблицы, характерны для кинотеатров. В 2017 году кассовые сборы составили 48180 млн. руб. Рост составил 2494 млн.

руб. (5,46%). Для всех приведенных учреждений культуры в 2017 году отмечен рост доходов.

Следует отметить, что численность работников сферы культуры в 2017 году составила 564 586 человек (таблица 1.6).

Таблица 1.6 - Среднесписочная численность работников по типам учреждений культуры, 2015-2017 гг, чел.

	2015	2016	2017	Относительное отклонение, 2017 к 2015	Абсолютное отклонение, 2017 к 2015
Библиотеки	120038	118012	113879	-6159	94,87
Музеи	64436	66394	65555	1119	101,74
Театры	78939	79136	78518	-421	99,47
Учреждения культурно-досугового типа	236752	222079	216950	-19802	91,64
Парки культуры и отдыха	9761	9680	9552	-209	97,86
Цирки	1012	1155	2786	1774	275,3
Зоопарки	4123	4215	4316	193	104,68
Концертные организации	31127	32487	32003	876	102,81
Производство, прокат фильмов	5932	5172	4665	-1267	78,64
Радиовещание и телевиденье	7465	6902	6780	-685	90,82
Архивы	12409	12354	13870	1461	111,77
Прочие	16514	15980	15713	-801	95,15
Всего	588507	573566	564586	-23921	95,94

Динамика численности работников в сфере культуры является в целом отрицательной и показала уменьшение на 23921 чел. относительно 2015 года. Уменьшение произошло за счет сокращения числа штата библиотек на 6159 чел. (5,33%), театров на 421 чел. (0,53%), учреждений культурно-досугового типа на 19802 чел. (8,36%), парков культуры и отдыха на 209 чел. (2,14%), радиовещания и телевиденья на 685 чел. (9,18%), прочих отраслей на 801 чел. (4,75%).

В таблице 1.7 приведены данные о средней заработной плате сотрудников сферы культуры за 2015-2017 гг., руб.

Таблица 1.7 - Средняя заработная плата сотрудников области культуры

	2015	2016	2017	Относительное отклонение, 2017 к 2015	Абсолютное отклонение, 2017 к 2015
Библиотеки	20486	21548	22658	2172	110,6
Музеи	30651	32165	34253	3602	111,75
Театры	35644	37604	39158	3514	109,86
Учреждения культурно-досугового типа	18203	19836	21025	2822	115,5
Парки культуры и отдыха	23410	27270	30201	6791	129,01
Цирки	28712	26743	29598	886	103,09
Зоопарки	26617	27768	29862	3245	112,19
Концертные организации	29999	30703	31850	1851	106,17
Производство, прокат фильмов	24969	28618	32358	7389	129,59
Радиовещание и телевиденье	37684	36627	42881	5197	113,79
Архивы	26133	26349	28459	2326	108,9
Прочие	26687	26425	30026	3339	112,51

Как следует из таблицы 1.7, наибольший уровень оплаты труда отмечен в учреждениях сферы радио вещания и телевиденья (42881 руб.) и театрах (39158 руб.). В динамике оплата труда возросла в наибольшей степени в учреждениях кинопроката и парках культуры и отдыха (на 29%).

Следует отметить, что номинальные расходы населения Российской Федерации на услуги культуры за 2012-2017 годы демонстрируют постоянный рост (таблица 1.8, рисунок 1.3). В целом за рассматриваемый период они увеличились на 55,2%, что превышает рост номинальных расходов по платным услугам в целом. Однако следует отметить, что доля расходов населения на культуру в общем потреблении платных услуг постоянно снижается. Если еще в 2005 и 2006 годах она составляла более двух процентов (соответственно 2,3% и 2,2%), то в 2010-е годы уже никогда не превышала этого двухпроцентного уровня, изменяясь в пределах 1,6–1,7%.

Таблица 1.8 - Объем и душевое потребление платных услуг культуры, 2012-2017 годы [12].

Показатели	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Объем платных услуг культуры, млн руб.	89 516	98 589	117 405	128 548	138 937	141 993

Индексы физического объема услуг культуры, в процентах к предыдущему году	98,7	100,5	101,6	98,7	99,0	102,2
Доля платных услуг культуры в общем объеме платных услуг, в процентах	1,6	1,6	1,7	1,7	1,7	1,7
Объем платных услуг культуры на одного жителя, в рублях	626,2	688,5	818,1	879,9	949,0	984,0

Отообразим данные таблицы на Рисунке 1.3.

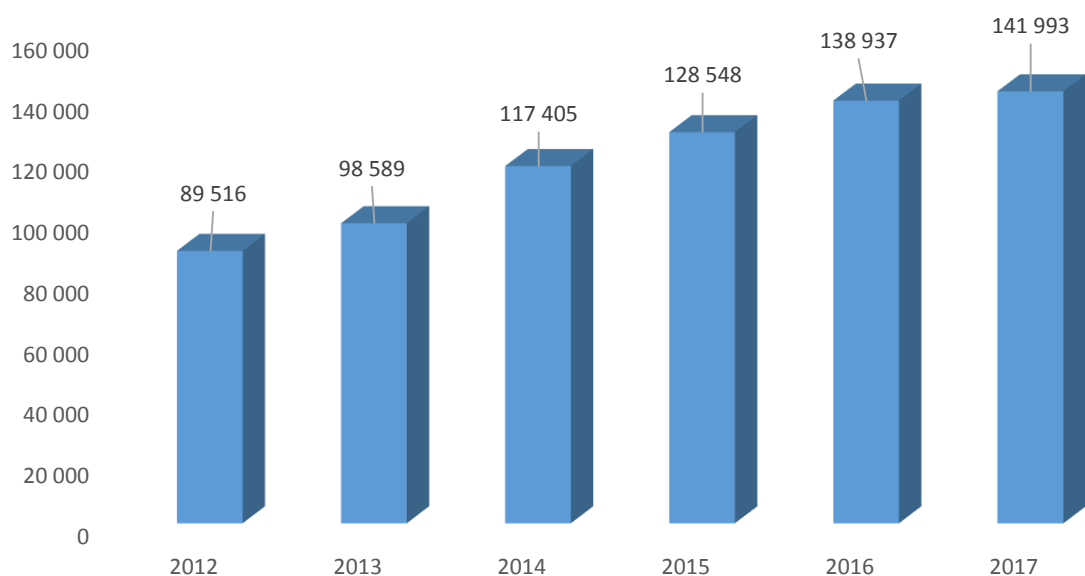


Рисунок 1.4 - Объем платных услуг культуры, млн. руб.

Общие расходы населения на услуги культуры в России в 2016 году в расчете на одного жителя составили 949,0 рублей, или же 79 рублей в месяц. Такой уровень потребления услуг учреждений культуры не может быть назван рациональным и не отвечает задаче гармоничного развития личности, воспитанию всесторонне развитого и образованного человека. В 2017 году расходы населения на культуру продолжали увеличиваться в абсолютном выражении. Так, за период с января по август объем платных услуг в сфере культуры составил 96,2 млрд рублей, что примерно на 4% выше объема услуг за такой же период прошлого года. Однако можно уверенно говорить, что в сопоставимых ценах это увеличение не прослеживается, а связано оно с

инфляционным фактором: цены на различные виды услуг в сфере культуры растут постоянно (хотя и в меньшей степени, чем потребительские цены в целом).

Вопрос о готовности посещения культурно-досуговых мероприятий и уровне планируемых расходов на услуги культуры, включенный в программу выборочного обследования населения, проведенного Левада-центром в октябре 2016 года в рамках данного мониторинга, показал, что свыше 47% респондентов планируют посетить в течение следующего месяца какие-либо учреждения культуры. Наибольшим спросом пользуется кинематограф (о таких планах заявили свыше 29% процентов опрошенных), в то время как спрос на музеи, выставки и концерты предъявляют 10–12% респондентов. Достаточно высок спрос на услуги культуры, связанные с творческим развитием личности - свыше 27% опрошенных планируют свое участие либо участие своих детей в различного рода творческих занятиях.

Можем подытожить, что такое развитие сферы культуры дает возможность развитию бизнеса по заполнению данной ниши качественными услугами населению, так как в этом есть потребность.

Рассматривая внешние факторы развития рынка услуг в сфере культуры обратим внимание на государственное регулирование.

Нормативно-правовая база, регулирующая культурную деятельность, представляет собой совокупность нормативных правовых актов (далее - НПА), которые можно классифицировать по нескольким основаниям.

По предмету регулирования выделяют:

- отраслевые акты;
- межотраслевые акты.

Нормативно-правовая база в сфере культуры состоит из совокупности отраслевых актов по культуре и актов, относящихся к другим отраслям права (трудовое, финансовое и т. д.).

В 1990-е гг. наблюдалось стремление разработать максимально возможное количество отраслевых законов, и многое в этом плане действительно удалось. Однако на рубеже веков ситуация коренным образом изменилась: государством

был взят курс на принятие общеотраслевых законов, в определенной мере учитывающих отраслевую специфику, что далеко не всегда происходит в действительности. Последние десять лет вносятся лишь изменения и дополнения в уже действующие отраслевые законы, новые законодательные акты в области культуры не принимаются. Такая государственная политика проявилась, в частности, в отклонении Президентом РФ законопроекта «О творческих работниках и творческих союзах» (причем дважды), прошедшего слушания в Государственной Думе и одобренного в Совете Федерации, и «замораживании» законопроекта «О театре и театральной деятельности».

Обратимся к действующему законодательству Российской Федерации, регулирующему культурную деятельность.

Основным законом нашей страны, имеющим наивысшую юридическую силу, является Конституция РФ (далее - Конституция), принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. Конституция применяется на территории всей страны. Законы и иные нормативные правовые акты, принимаемые в Российской Федерации, не должны противоречить Конституции [13].

В Конституции определен круг вопросов, которые относятся к ведению Российской Федерации, совместному ведению Российской Федерации и субъектов РФ, самостоятельному ведению субъектов РФ; а также предметы ведения органов местного самоуправления.

Как видно из соответствующих статей Конституции (ст.71-73, 132), решение многих вопросов культурного развития находится в компетенции субъектов РФ и муниципальных образований.

В ст. 44 закреплены права и обязанности человека в области культуры. С экономической точки зрения наибольший интерес представляет норма о праве каждого на участие в культурной жизни и пользование учреждениями культуры, на доступ к культурным ценностям. Сопоставим ее содержание с нормой, закрепленной п. 2 ст. 43 Конституции, согласно которой гарантируются общедоступность и бесплатность дошкольного, основного общего и среднего профессионального образования в государственных или муниципальных

образовательных организациях. Очевидно, что государственные гарантии по отношению к учреждениям культуры носят более размытый (расплывчатый), декларативный характер.

Среди всех видов учреждений культуры наиболее защищенными являются библиотеки, поскольку в своей деятельности они руководствуются не только ст. 44, но и ст. 29 Конституции, закрепляющей право каждого на свободный доступ к информации. Именно в этой связи до 2014 г. из федерального бюджета предоставлялись субсидии бюджетам субъектов РФ на комплектование книжных фондов библиотек муниципальных образований, в настоящее время выделяются средства на подключение к информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

По предметам ведения Российской Федерации принимаются федеральные конституционные законы и федеральные законы, имеющие прямое действие на всей территории страны.

Особая юридическая сила федеральных конституционных законов состоит в том, что им не должны противоречить федеральные законы. В Конституции дан четкий, исчерпывающий перечень вопросов, по которым принимаются федеральные конституционные законы. Часть из них - о государственном гербе, флаге, гимне России (ст. 70 Конституции) - имеет непосредственное отношение к культурной атрибутике страны. Однако реальное влияние на деятельность учреждений культуры, в том числе финансово-хозяйственную, оказывают федеральные законы.

Федеральные законы напрямую влияют на деятельность учреждений культуры.

Краеугольным камнем законодательства в сфере культуры является Закон РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (далее - Основы), где определены принципы государственной поддержки культуры, взаимоотношений субъектов культурной деятельности [14].

Этот документ стал базой для свода частных законов, регулирующих основные направления культурной деятельности.

Деятельность в различных областях исполнительских искусств, а также культурно-досуговая деятельность, осуществляемая клубными учреждениями, парками культуры и отдыха и др., не имеют «своих» законов. Культурно-досуговые учреждения в массе своей являются муниципальными, соответственно создание условий для их деятельности относится к предметам ведения органов местного самоуправления.

Культурно-досуговые учреждения в основном являются муниципальными. А значит, создание условий для их деятельности относится к предметам ведения органов местного самоуправления.

Прежде всего именно по этой причине не может быть принят федеральный закон о клубных учреждениях или закон о парках культуры и отдыха. «Замораживание» же законопроекта «О театре и театральной деятельности» нужно рассматривать в контексте переориентации государства на принятие общеотраслевых законов, учитывающих отраслевую специфику. Ситуация с правовым регулированием театральной сферы в значительной мере компенсирована принятием подзаконных актов: - Постановления Правительства РФ от 25.03.1999 № 329 (в ред. от 23.12.2002) «О государственной поддержке театрального искусства в Российской Федерации» и распоряжения Правительства РФ от 10.06.2011 № 1019-р «О Концепции развития театрального дела в Российской Федерации на период до 2020 года».

На сегодняшний день не сформирована нормативная база, регулирующая деятельность концертных организаций. Хотя следует отметить, что подготовлен и направлен на согласование в другие министерства проект Концепции развития концертной деятельности в области академической музыки. Принятие этого документа Правительством РФ повысит шансы на разработку и утверждение положений о концертных коллективах различных составов и других актов.

Подчеркнем более мягкий характер действия Основ по сравнению с другими отраслевыми законами, в частности, законом «Об образовании». Это обусловлено тем, что к ведению Российской Федерации относится лишь установление основ государственной политики в области культуры.

В августе 2004 г. Основы и другие отраслевые законы, регулирующие культурную деятельность, претерпели серьезные изменения. В общем, суть изменений сводится к переходу государства от мер социальной защиты, социальных гарантий и льгот организациям и деятелям культуры к гораздо менее обязывающим мерам их поддержки.

Это касается финансирования, налогообложения и многих других вопросов. Так, изъяты формулировки о нормативах финансирования сферы культуры из бюджетов разных уровней, о предоставлении налоговых льгот. В целом, к сожалению, можно констатировать, что Российская Федерация перестала позиционировать себя как социальное государство, выступающее гарантом сохранения и развития культуры, а оставила за собой лишь субсидиарную (дополнительную) ответственность в этой области.

Президент РФ издает указы, которые обязательны для исполнения на всей территории России. Они не должны противоречить Конституции и федеральным законам.

Указы Президента РФ (далее - Указы) подразделяются на нормативные (содержащие общеобязательные нормы) и ненормативные. Нормативные Указы принимаются по тем вопросам культуры или в тех областях, которые не урегулированы федеральными законами. В ряде случаев за принятием таких Указов следует принятие соответствующих федеральных законов. Зачастую реализация Указов или их отдельных положений требует разработки и принятия нормативных актов Правительства РФ. В частности, учреждение грантов Президента РФ в области культуры и искусства предполагает принятие специальных положений, утверждаемых постановлениями Правительства РФ. Ненормативные Указы принимаются по конкретным обстоятельствам индивидуального характера, например, награждения, назначения на должность, присвоение почетных званий и т. п.

Ежегодные послания Президента РФ Федеральному Собранию не являются нормативными актами, но определяют ориентиры внешней и внутренней политики.

Нельзя не отметить ежегодные послания Президента РФ Федеральному Собранию, которые, не являясь нормативными актами,- определяют основные ориентиры внешней и внутренней политики страны, в т. ч. и культурной политики.

Постановления Правительства РФ издаются на основании и во исполнение федеральных законов и Указов Президента РФ и определяют механизмы их реализации на практике. В законодательстве могут быть выделены логические блоки: общие вопросы культуры; исполнительское искусство; кинематография; музейное дело; народные художественные промыслы; особо ценные объекты культурного наследия; авторское право и др.

Часть решений Правительства РФ принимается в виде распоряжений. В последние годы распоряжениями Правительства РФ приняты такие важные документы как Концепции развития театрального и циркового дела в Российской Федерации на период до 2020 г.

Помимо актов Правительства РФ в области культуры большое влияние на регулирование культурной деятельности оказывают правительственные постановления и распоряжения общего характера. Наиболее востребованы сегодня на практике акты, регламентирующие внедрение контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, «совершенствование» системы оплаты труда, перевод работников на эффективный контракт.

Министерства и ведомства по вопросам, относящимся к сфере переданных им полномочий, принимают нормативные акты, уступающие по юридической силе актам Президента РФ и Правительства РФ. Вместе с тем, не являясь субъектами законодательной инициативы, они могут готовить проекты федеральных законов, Указов и распоряжений Президента РФ, актов Правительства РФ, участвовать в их разработке либо осуществлять правовую экспертизу этих документов.

Акты Министерства культуры РФ отличаются большим разнообразием: приказы, распоряжения, решения коллегий, инструкции, правила, положения и

др. Основной формой ведомственного акта является приказ, который имеет нормотворческое значение в том случае, если он направлен на реализацию постановления Правительства РФ, например, на утверждение порядка предоставления грантов Президента РФ в области культуры и искусства. Посредством утверждения приказа придается соответствующая юридическая сила другим актам, исходящим от Минкультуры России (инструкциям, правилам, положениям, уставам и т. д.).

Министерство в рамках своих полномочий также вправе издавать методические рекомендации, направлять разъяснительные и информационные письма и т. п. На характер и содержание принимаемых актов, безусловно, оказывают влияние процессы, происходящие в стране.

Деятельность в сфере культуры регламентируют не только документы, принимаемые Минкультуры России, но и акты многих других министерств и ведомств. Особо следует подчеркнуть значение для органов управления и организаций культуры актов Минфина, Минэкономразвития и Минтруда России.

Акты по вопросам лицензирования, аттестации и аккредитации образовательных учреждений, в том числе культуры и искусств, принимает Минобрнауки России. Актами Минтранса России регламентируется состояние дорог, которое является важнейшим инфраструктурным ресурсом культуры, особенно на селе. В современных условиях возрастает роль актов МЧС России, направленных на обеспечение безопасной эксплуатации и антитеррористической защищенности зданий, включая объекты культуры. Федеральная таможенная служба России в пределах своей компетенции издает акты, регулирующие режим перемещения через границу культурных ценностей и товаров, необходимых для осуществления культурной деятельности. Формы государственной статистической отчетности, заполняемые организациями культуры и образования в сфере культуры, утверждаются Росстатом.

По отдельным вопросам принимаются совместные акты Минкультуры России с другими министерствами, способствующие координации их деятельности.

Итак, многие нормы, регулирующие отношения в сфере культуры, относятся к таким отраслям, как конституционное, гражданское, финансовое, земельное, трудовое, уголовное, административное право.

Из сказанного следует, что законодательство о культуре имеет комплексный характер. Отсюда разнообразие способов правового регулирования сферы культуры: дозволения (например, нормы, гарантирующие права и свободы человека, народов и иных этнических общностей в области культуры); позитивные обязывания (правовые основы охраны и использования национального культурного достояния и культурного наследия народов Российской Федерации) и запреты (нормы, устанавливающие юридическую ответственность за нарушение законодательства о культуре). Вместе с тем наличие системообразующего Закона – Основ законодательства РФ о культуре – и значительного числа специальных законодательных актов позволяет говорить о появлении культурного права РФ как самостоятельной комплексной (синтетической) отрасли права, под которой нами предлагается понимать систему правовых норм, регулирующих на комплексной основе дозволений, позитивных связываний и запретов область общественных отношений по сохранению, созданию, распространению и освоению культурных ценностей.

1.2 Особенности развития и формы бизнеса в сфере культуры

Услуги культуры дают возможность более гибко учитывать такие тенденции культурного развития, как индивидуализация и дифференциация культурных потребностей населения.

С развитием новых культурных технологий и культурного сервиса перечень платных услуг ежегодно распространяется. Организация работы учреждений культуры по предоставлению этих услуг обеспечивается на основе принципа самокупаемости и рентабельности, что дает им возможность более целенаправленного осуществления своей деятельности в современных условиях.

Развитие предпринимательства в сферах культуры способствует формированию чисто коммерческого сектора, который в рыночных условиях более оперативно и гибко реагирует на конъюнктуру рынка досугового спроса в соответствии с изменением культурных приоритетов, умеет находить привлекательные "ниши" в меняющихся социально - культурных реалиях.

В современном обществе положение сферы культуры, особенно некоторых ее наиболее модернизированных компонентов, принципиально меняется, так как она сама не только осуществляет духовное производство, но и становится важной составной частью материального производства. Хорошо известно, насколько существенную роль сыграла наука и инициируемая ею научно-техническая революция в изменении всего облика социально-культурной жизни. Однако большие перемены в совокупное общественное производство внесла и художественная культура. С одной стороны, она сформировала новые потребности, влияющие на функции и качество товаров, выпускаемых промышленностью. С другой стороны, она сама стала отраслью, индустрией культуры, составляющей крупную долю всего национального производства в каждой стране.

Эта индустрия включает в себя такие сферы, как производство кино-, теле-, видеофильмов, телевизионное и радиовещание, производство и распространение мультимедиа, выпуск массовой литературы, концертную и театральную деятельность и т.д. В этом бизнесе сложилось свое разделение труда, отличное от того, которое присуще материальному производству [15].

Конечно, важная роль в этом производстве отводится автору или исполнителю, что придает этой индустрии высокую степень персонализации. Однако роль продюсера, импресарио, менеджера, промоутера и других функциональных участников этого бизнеса настолько велика, что без них культурное явление не состоится. И сам имидж «звезды» шоу-бизнеса – в гораздо большей степени продукт этого бизнеса, чем носителя этого имиджа.

Наиболее прибыльными в сфере досугового бизнеса являются такие коммерческие организации, как ночные клубы, казино, клубы спортивно -

оздоровительного характера, лечебно-оздоровительные комплексы, различные учебные центры восточных единоборств, боулинга, шейпинга.

Приоритетным направлением в деятельности коммерческих заведений является также индустрия массового досуга и развлечений. Прежде всего такие, как шоу-бизнес, рок-ансамбли, коммерческие фестивали, конкурсы, массовые праздники, а также организация видеосалонов, дискотек, любительских клубов в сочетании с кафе, барами и ресторанами. Широко начали распространяться различные конкурсы красоты, парады мод, круизы. спортивные зрелища в сочетании с шоу-мероприятиями.

Предпринимательская деятельность в культуре имеет особенности в зависимости от отраслевой принадлежности (театры, киностудии, издательства, телевидение), от статуса организации (коммерческая или некоммерческая) и, наконец, от развитости рыночных отношений.

Наиболее привлекательными для предпринимательской деятельности является аудиовизуальная сфера культуры (телевидение, видео, Интернет, кинопроизводство и кинопрокат), производство материально-технических средств для нее, производство работ и оказание услуг (маркетинговых, продюсерских, консалтинговых и т.п.). Привлекательными также могут оказаться дизайнерская, издательская деятельность, печатные средства массовой информации, народные промыслы, реклама, цирки, театры, эстрадная деятельность, печатные средства массовой информации, народные промыслы, реклама, цирки, театры, эстрадная деятельность (особенно шоу-бизнес), а также музеи, выставочные залы, галереи и т.д.

Институтами, решающими вопросы развития художественной деятельности, являются творческие союзы и объединения, архитектурные, художественные и реставрационные мастерские, студии и кинопрокатные учреждения, театры (драматические и музыкальные), концертные структуры, цирки, а в идеале также книгоиздательские и книготорговые учреждения, средние и высшие учебные заведения художественного профиля и др. Институтами досуговой работы до настоящего времени остались только клубы и

кружки, просветительские общества, а также некоторые туристические организации.

Предприятия культурной сферы, относящиеся к коммерческим, оказывают услуги на платной основе, так как основная цель их деятельности – максимизация прибыли, и уровень их доходности находится в зависимости от следующих факторов [16]:

1 Ассортиментная политика

Организация, предлагающая широкий ассортимент услуг, является более привлекательной для потребителя. Занимаясь расширением ассортиментного ряда, компания одновременно являет потребителям новые способы удовлетворения их потребностей. При этом нужно следить за качеством основных услуг, которое в некоторой степени имеет тенденцию к снижению вследствие концентрации на расширении ассортиментного ряда. В каждой организации разрабатываются свои стандарты оценки и контроля качества реализуемых услуг ввиду сложности их унификации наподобие того, как это происходит в производственной сфере.

2 Пропускная способность

Пропускная способность характеризует максимальное количество посетителей, которое в определенный период времени организация в состоянии обслужить. Этот показатель зависит от вида деятельности, режима работы, площади помещения и технологической оснащенности. В некоторых случаях (кинотеатр, концертная площадка, гостиничный комплекс) пропускную способность сложно регулировать в ходе развития, поэтому данный вопрос должен быть тщательно проработан на этапе запуска бизнеса.

3 Ценовая политика

Каждый потребитель, стремясь удовлетворить личные потребности, осуществляет приобретение услуги посредством покупки билетов или абонементов (театры, кинотеатры, фитнес-клубы, транспортные компании), оплаты тарифов (службы перевозок, медицинские клиники, учебные заведения, операторы связи), оплаты связанных с предоставлением услуги материальных

продуктов (в заведении общественного питания, художественной мастерской, картинной галерее). Из этого вытекает необходимость основательного подхода к ценообразованию в организации. В случае работы с частными клиентами должны быть учтены уровень дохода населения, его возрастная структура.

Из этого следует целесообразность использования следующих механизмов осуществления гибкой ценовой политики [17]:

- льготы: льготные цены устанавливаются на уровень ниже фактических затрат организации, потому они преобладают в организациях бюджетной сферы (образовательные и медицинские учреждения, транспортные компании);

- ценовая дифференциация: подразумевает реализацию одних и тех же услуг по разным ценам ввиду различия их качества (например, такому принципу следуют при установлении цен на билеты на места повышенной комфортности, утренние или ночные сеансы в кинотеатрах);

- ценовая дискриминация – продажа отдельных видов товаров или услуг, производимых с одинаковыми затратами, по различным ценам различным покупателям. Различия в цене в этом случае не обусловлены различиями в качестве продукта или сумме издержек его производства (скидки на услуги детям, студентам, пенсионерам). Ценовая дискриминация возможна тогда и только тогда, когда покупатель не имеет возможности перепродать приобретенную услугу.

Для установления разных уровней цен нужно разделять целевую аудиторию на группы по уровню платежеспособности. Важную роль в этом вопросе играет возможность организации устанавливать произвольные цены, что более вероятно в условиях наличия у нее монопольной власти в данном сегменте рынка [18].

В сфере услуг достаточно широко используются смешанные формы организации предпринимательства, например, некоммерческое хозяйство, т.е. хозяйственная деятельность некоммерческих организаций, где с помощью государства обеспечивается сочетание коммерческих и некоммерческих начал (при подчинении последних первым). Именно в сфере услуг, где достаточно

большую долю занимает сектор социальных услуг, формируется некоммерческий сектор экономики, в рамках которого осуществляется коммерческая деятельность (организации культуры: библиотеки, театры).

Обобщим формы бизнеса в сфере культуры:

- 1) по признаку направленности деятельности: информационная, просветительская, воспитательная, рекреационно-развлекательная.
- 2) по признаку вида деятельности: аудиопрезентивные, демонстрационные, дискуссионные, организации культурно-творческой деятельности, отдыха и развлечений.
- 3) по признаку широты предоставления услуг клиентам: массовые, групповые, коллективные, индивидуальные.
- 4) по степени устойчивости: эпизодические, стабильные.

Необходимо отметить, что современной общемировой тенденцией является тенденция превращения сферы культуры и искусства в реальный сегмент экономики. Предпринимательство может содействовать этому процессу. Способы реализации этой тенденции: активное партнерство искусства и бизнеса, возникновение и развитие творческих индустрий (создание новых творческих продуктов представителями креативного класса на стыке искусства, эстетизированных форм деятельности и IT-технологий). Феномен творческих кластеров - частный случай реализации творческих индустрий. Ярким примером актуализации креативной экономики является современная Великобритания [19].

Таким образом, особенности развития бизнеса в сфере услуг обусловлены тем, что он способствует формированию чисто коммерческого сектора, который в рыночных условиях более оперативно и гибко реагирует на конъюнктуру рынка досугового спроса в соответствии с изменением культурных приоритетов, умеет находить привлекательные "ниши" в меняющихся социально-культурных реалиях.

Приоритетным направлением в деятельности коммерческих заведений является также индустрия массового досуга и развлечений. Прежде всего такие,

как шоу-бизнес, рок-ансамбли, коммерческие фестивали, конкурсы, массовые праздники, а также организация видеосалонов, дискотек, любительских клубов в сочетании с кафе, барами и ресторанами.

2 Основы стратегического управления для развития бизнеса в сфере культуры

2.1 Основные подходы к процессу стратегического планирования развития бизнеса в сфере культуры

Особой стороной коммерческого сектора в сфере культуры является его предпринимательский характер. Широкая инициатива, ориентация на спрос и конъюнктуру рынка. Но при усилении коммерческих интересов не всегда учитывается необходимость роста культурных потребностей населения и они несут в себе шаблоны западной моды "индустрии развлечений", нередко в ущерб многим национальным традициям.

Стратегический план развития учреждений культурной сферы разрабатывается на основе видения их деятельности, их миссии, целей, основных правил и стратегических приоритетов развития. Стратегическое планирование - особый вид плановой работы по созданию стратегических документов, предусматривающих выдвижение среднесрочных (от года до пяти лет) и долгосрочных (свыше пяти лет) целей и выбор методов их достижения, обеспечивающих эффективное функционирование организации в перспективе, быструю их адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды. Стратегическое планирование представляет собой процесс, включающий все элементы планирования, рассмотренные нами в предыдущей главе. Под стратегией, таким образом, мы будем понимать созданный в результате планирования документ в какой-либо форме [20].

Необходимость разработки стратегии особенно важна при дефиците ресурсов, что характерно сегодня для социально-культурной сферы нашей страны. Известно, что, если управленец имеет достаточно ресурсов для решения интересующей его задачи, он решает ее, не разрабатывая какой-либо специальной стратегии. Другое дело при нехватке ресурсов – тогда, прежде чем

начать работу, нужно анализировать разные варианты действий, оценивать балансы затрат, рисков и приобретений, учитывать имеющиеся ресурсы, выделять критические точки возможного срыва дела, формировать различные сценарии действий в этих точках и т.д. В подобных условиях особое значение приобретает точный выбор приоритетов и направлений деятельности, которые могут быть реально обеспечены имеющимися ресурсами. При этом процедуры стратегического планирования сосредоточивают внимание управленца на субъективных составляющих управления, на том, как и на каких принципах оно организовано, какие технологии использует и т. п., иначе говоря, стратегия - это искусство осуществления управленческой деятельности, основанное на точных и далеко идущих прогнозах. Стратегия - это не только проявление реального характера жизни и развития объекта, стратегия – это показатель того, как устроена работа управленческой системы. Громоздкое и детальное планирование в условиях грандиозных изменений, происходящих с большей скоростью, чем когда-либо прежде, должно уступить место стратегии, в которой сочетается минимум планирования и максимум адаптации [21].

Можно выделить несколько этапов планирования, связанных с изменением его «философии»:

- традиционное (директивное) планирование;
- нормативно-целевое планирование;
- программно-целевое планирование.

Упрощённо этапы планирования в культуре и соответствующие им методы можно представить следующим образом:

1) экстраполяция (планирование от достигнутого уровня) - выявление тенденций, действовавших в предшествующий период; факторов, определявших развитие этих тенденций; и предположение, что эти тенденции и факторы будут действовать в планируемом периоде.

2) нормативный – обоснование плановых заданий с помощью норм и нормативов. В научной литературе и на практике отсутствует чёткое разграничение между нормой и нормативом. В ряде случаев эти понятия

употребляются как синонимы. В данный момент под нормой понимается научно обоснованная (расчётная) величина, регламентирующая удельное потребление ресурсов на единицу (произведённой продукции и т.д.), характеризующая удельное потребление ресурсов; под нормативом - совокупность производимых или потребляемых услуг и товаров на единицу (потребителя, финансирования, площади, оборудования и т.д.).

3) программный – разработка программ культурного развития (федеральных, региональных, территориальных и др.), социо-культурных проектов, бизнес-планов. Направленность программных мероприятий на решение конкретных проблем.

Процесс планирования начинается с определения миссии, обуславливающей главную цель учреждения или ожидаемый результат его деятельности. Миссия учреждений социокультурной сферы определяется общими стратегическими целями - формированием и развитием человека в окружающей его социально-культурной среде. В эпицентре социально-культурной деятельности находится личность, ее духовное развитие и воспитание, раскрытие творческого потенциала, личностного сознания и поведения, способность к социальной адаптации, защиты от социальных потрясений.

Вместе с тем, каждое учреждение культурной сферы имеет и свои индивидуальные социально-культурные задачи и функции, которые определяют их миссию.

Смысл градации миссии этих учреждений не в дроблении стратегических целей социокультурной деятельности, а в углублении и конкретизации характерных задач, определяемых типологией учреждений и их предназначением.

Типы социокультурных учреждений определяются миссией и характером программируемой деятельности. Здесь можно выделить несколько больших групп учреждений, отличающихся в целом по характеристикам культурных процессов, по формам поведения аудитории, хотя внутри них существует

множество градаций этих характеристик [22]:

- 1) культурно-досуговые учреждения;
- 2) рекреационно-досуговые;
- 3) музейно-выставочные;
- 4) концертно-зрелищные;
- 5) театральные и т.д.

Приведенный перечень учреждений культурной сферы далеко не охватывает весь многообразный набор направлений социально-культурной деятельности и типов учреждений, а лишь демонстрирует возможные варианты целевой миссии в их деятельности.

В стратегическом планировании развития бизнеса в сфере культуры следует учитывать, что в современных экономических условиях наблюдается снижение платежеспособного спроса населения, что требует дифференцированного подхода к формированию доходов учреждений культуры с учетом осуществления скидок цен на билеты при проведении мероприятий для отдельных слоев населения (детей, инвалидов, пенсионеров, малообеспеченных семей, студентов). При определении цен на услуги культуры следует учитывать полное покрытие расходов, связанных с их предоставлением и получением прибыли, с определением рентабельности в размере до 20%, то есть с учетом реальной экономической ситуации в регионе, а также периодичности проведения мероприятий.

Вообще в области культуры и искусств необходимо шире применять гибкую систему цен, как на мероприятия основной деятельности, так и на различные услуги. На практике эта система уже применяется театрами, которые устанавливают повышенные цены на премьерные спектакли, а также концертными организациями во время гастролей известных актеров, популярных "звезд" эстрады. Но при этом следует применять оптимальные средние цены с учетом платежеспособного спроса населения.

Целесообразно возобновить практику продажи билетов на культурные мероприятия с некоторой скидкой в школах, высших учебных заведениях,

колледжах, трудовых коллективах, гарантирует заведениям культуры обеспечивать высокую заполняемость зрительных залов при проведении спектаклей и концертов [23].

Наряду с традиционными платными услугами заведениям культуры и искусств надо развивать такие виды предпринимательской деятельности, как осуществление аудио-видео записей с использованием аудиовизуальных материалов потребителей, ксерокопирование и микрофильмирование, работа с электронными каталогами, компьютерными базами данных и так далее. Кстати в последнее время эти виды услуг быстро прогрессируют в развитии.

В укреплении финансово - материальной базы отрасли культуры сегодня большую роль играют различные виды добровольных пожертвований, взносов, отчислений, поступающих от частных лиц, предприятий и фирм по целевому назначению на культурные нужды. То есть речь идет о спонсорстве и меценатстве, которые в РФ практически только начали развиваться. Вместе с тем осуществление каждого большого культурного проекта может произойти только при активной спонсорской поддержке коммерческих фирм, крупных промышленных и аграрных предприятий, коммерческих банков [24].

В современных условиях хозяйствования особую актуальность приобретают модели взаимодействия государственного и частного секторов национальной экономики, направленные на привлечение дополнительных ресурсов в развитие общественной инфраструктуры, повышение эффективности функционирования объектов управления, а также на снижение нагрузки на бюджеты всех уровней при условии сохранения высокого качества услуг, оказываемых населению в рамках реализуемых проектов [25].

Следует отметить, что в развитых странах имеется опыт государственно-частного партнёрства в сфере культуры (далее - ГПЧ).

Область применения механизмов ГЧП в сфере культуры очень обширна: от совместных инвестиций в реконструкцию объектов культурного наследия до института привилегированного членства в «Клубах друзей музея».

Зарубежный опыт свидетельствует о распространении следующих форм государственно-частного партнерства, применение которых возможно в сфере культуры в Российской Федерации [26]:

- аренда и безвозмездное пользование объектом культуры;
- безвозмездная передача в собственность объектов культурного наследия;
- доверительное управление объектами культуры;
- концессия;
- аутсорсинг (выполнение работ и оказание услуг);
- инвестиционные соглашения.

Особенностью проектов ГЧП в европейских странах является объединение в одном проекте и в одном здании организаций, относящихся в российском понимании к разным отраслям культуры, но имеющих общие функции. Например, объединение библиотеки и музея или библиотеки и школы. Распространено включение в спектр государственных услуг дополнительных досуговых объектов: ресторанов, кафе, информационного сервиса, туристского обслуживания.

Как правило, в подобных проектах частный сектор осуществляет проектирование, строительство/реконструкцию и управление объектами недвижимости организаций культуры (библиотек, театров и т. п.). Государственные организации утверждают проект, а также обязуются в течение длительного периода (25–30 лет) закупать соответствующие услуги, при этом стандарт услуг заранее оговаривается, а размер платежа зависит от достижения целевых значений показателей результативности.

Управление построенными объектами в течение всего периода осуществляется компаниями частного сектора, обычно компанией, завершившей строительство. Соответственно в течение контрактного периода объект находится во владении частной компании. Источниками доходов частного оператора (поставщика услуг) являются платежи государственного сектора за оказание услуг, поступления из иных источников, связанных с эксплуатацией построенных объектов недвижимости (например, дополнительные услуги

населению), платежи государственного сектора за строительство или арендная плата.

Получили распространение также проекты по передаче существующих объектов культурного наследия в управление частному сектору. Такая практика используется по всей Европе и связана в первую очередь с управлением памятниками – замками или усадьбами (например, Castle Vale в Бирмингеме или замки Луары во Франции), хотя в некоторых случаях в качестве объекта могут выступать и здания музеев (например, в Эдинбурге). Обязательным условием таких контрактов является обязательство частного оператора по соблюдению определенного режима доступа населения к культурным ценностям.

Тадж-Махал в Индии находится в управлении частных инвесторов компании The Indian Hotels Company. Государство остается владельцем этого памятника, но его эксплуатация, ремонт, управление осуществляется частными инвесторами.

Дворцом Бельведер в Пфинстберге (Потсдам) владеет фонд «Прусские дворцы и парки Берлин – Бранденбург» (SPSG), здание находится в аренде у некоммерческой организации «Фердерфарайн Пфинстберг» (FVP), в обязанности которой входят капитальный и текущий ремонт, эксплуатация.

Строительство нового здания Монреальского Симфонического Оркестра в Квебеке (Канада) было осуществлено с использованием механизмов государственно-частного партнерства [27].

Право осуществлять строительство здания в результате конкурса претендентов получила фирма Groupe Immobilier Ovation, возглавляемая канадским девелопером SNC-Lavalin. В итоге было заключено концессионное соглашение, согласно которому Groupe Immobilier Ovation обязалось построить концертный зал для Монреальского Симфонического Оркестра, стоимостью 105 миллионов долларов, и взять его под свое управление на 27 лет.

Примером использования аутсорсинга является финансирование деятельности музея префектуры Симанэ (Япония).

Между властями префектуры и частной компанией, специализирующейся на рекламно-маркетинговых услугах, был заключен контракт сроком на три года. Согласно указанному контракту частная компания за счет средств муниципального бюджета обеспечивает делопроизводство, рекламу, а также осуществляет финансовый менеджмент музея.

Преимуществами аутсорсинга является гибкость и эффективность управления музеем, скорость принятия решения и их реализации.

К сожалению, в России только начинают складываться подобные партнёрские отношения в сфере культуры.

В России имеются благоприятные условия для развития индустрии кинокультурного обслуживания населения. Торгово-развлекательные центры вводят кинозалы в свою структуру. Коммерческими структурами осуществляется инвестирование в модернизацию кинотеатров на основе современных средств кинопоказа. Государственному сектору кинопроката создается конкуренция со стороны коммерческих организаций.

По данным статистической отчетности, отдельные кинотеатры, переданные в долгосрочную аренду профильным инвесторам (имеющим отношение к зарубежному кинопрокату), оснащенные современным кинопроекционным оборудованием и звуковой системой DOLBY, только от продажи билетов получают от 1,5 до 4,2 млн. рублей ежемесячно. При этом средний срок окупаемости вложений не превышает 2,5 года.

Это дает основание рассматривать кинотеатры как объекты для вложения средств и развития государственно-частного партнерства, а сферу кинокультурного обслуживания как перспективный и высокорентабельный вид деятельности

В практическом плане, на разных уровнях государственной власти предлагаются и обсуждаются такие возможности развития ГЧП:

- 1) Создание перечня государственных услуг в области культурного обслуживания, оказание которых может быть передано негосударственным поставщикам, а также видов соответствующего государственного имущества,

эксплуатация которого может стать предметом частно-государственного партнерства.

2) Анализ действующих и рассматриваемых федеральных и ведомственных целевых программ (ФЦП «Культура России 2012-2018») на предмет включения мероприятий, направленных на развитие механизмов государственно-частного партнерства.

3) Проработка возможности и подготовка предложений по реализации пилотных проектов государственно-частного партнерства, например [28]:

а) по передаче объектов культуры в управление негосударственной организации с ее обязательствами по инвестированию и оказанию государственных услуг в рамках социального заказа;

б) применению сервисных контрактов (аутсорсинга) отдельных функций по обслуживанию зданий и помещений учреждений культуры;

в) применению соглашений концессионного типа при создании и строительстве/реконструкции объектов инфраструктуры культурного наследия.

4) Распространение положительной информации о реализованных проектах в сфере культуры с использованием инструментов ГЧП.

На основе отечественного опыта использования различных форм ГЧП в сфере культуры выявлены предпосылки и возможности применения этих механизмов в России. Однако нерешённость правовых, земельно-имущественных вопросов, незавершённость реформирования учреждений культуры сдерживают процесс. Разрешение этих проблем, в чём заинтересованы как государство, так и бизнес, должно помочь в становлении ГЧП в ряду важнейших инструментов развития сферы культуры.

Также за последнее время в РФ появились новые формы сотрудничества предприятий и коммерческих структур с целью объединения материальных и финансовых ресурсов и направленности их на восстановление храмов, историко-культурных памятников, организации и проведения совместных акций для воспитанников детских домов и интернатов, а также для инвалидов и пенсионеров. Такое сотрудничество заслуживает всяческой поддержки с целью

дальнейшего развития этих отношений в РФ. Прежде всего нуждается в совершенствовании нормативно-правовой базы по вопросам развития сотрудничества предприятий всех форм собственности и хозяйствования с учреждениями культуры и искусств, изменения форм при их налогообложении. Со стороны учреждений культуры такое сотрудничество нужно широко рекламировать и способствовать созданию особого «имиджа» этим предприятиям и структурам.

Следует отметить, что в деятельности учреждений социально-культурной сферы десятилетиями декларировалась установка на максимальное удовлетворение потребностей населения в услугах и продуктах по всем направлениям. Специализация заметно развивалась по типам учреждений (школа, библиотека, музей, клуб и т. п.). Особенно сложно было работать сельским учреждениям культуры и образования, поскольку они должны были удовлетворять широкие потребности незначительного числа пользователей. Это распыляло силы и ресурсы учреждений, и без того крайне ограниченные. В то же время стало заметно, что в современных условиях бизнес активизирует свою деятельность в предоставлении услуг культуры, досуга, образования, спорта, синтезируя их в создаваемых и в городе, и на селе торгово-развлекательных комплексах, ресторанах, кафе и т.п. При этом перед значительной частью молодежи, наиболее массовым пользователем услуг культуры, не стоит проблема оплаты. Более того, они даже оплачивают эти услуги, предпочитая их бесплатным в сельском учреждении культуры.

Все чаще муниципальные органы власти приходят к выводу, что более эффективно в предоставлении услуг культуры действует частный бизнес. Пример тому - успешная деятельность кемеровского городского сада (ныне ЗАО «Парк культуры»), кинотеатра «Космос» и ряда других учреждений, переданных в долгосрочную аренду представителям малого бизнеса. Отсюда следует, что стратегия муниципальных учреждений СКС должна быть более эффективной, чем частного бизнеса, особенно если они намерены продолжать свою деятельность как муниципальные учреждения, финансируемые из бюджета. В

перспективе бюджетные средства, очевидно, будут распределяться между всеми учреждениями социально-культурной сферы, и частными, и бюджетными, на конкурсной основе, и выиграют те из них, которые способны предоставлять более качественные услуги и по приемлемой цене. В такой ситуации очень трудно будет выживать в первую очередь сельским учреждениям СКС и специализированным по видам услуг организациям культуры.

С учетом изложенного учреждениям социально-культурной сферы целесообразно избирать стратегию так называемого дифференцированного роста. Речь идет о производстве новых услуг при сохранении осуществляемых с использованием возможностей уже освоенного рынка, освоенной технологии. В частности, возможно оказание сопутствующих услуг потребителям основных услуг, что вписывается в стратегию горизонтальной диверсификации. При этом важную роль играет фактор компетентности в производстве таких услуг.

Следует отметить, что значимым в стратегическом планировании бизнеса сферы культуры является проектный подход. Данный подход эффективен при управлении временными и уникальными процессами.

Концепция проекта в сфере культуры должна показывать, что он значим не для самих организаторов, а для удовлетворения социальных потребностей территории. Цель - это представление об идеальном состоянии объекта в будущем, которого планируется достичь в результате реализации проекта. Цель не должна быть абстрактной, стереотипной, например «повышение качества жизни», «обеспечение доступности культурных услуг». В то же время по отношению к цели нельзя выдвигать требования излишней конкретности. Так, формулировка «приобретение звукоусилительного оборудования для учреждения культуры» максимально конкретна, однако с точки зрения социального проектирования это не цель, а мероприятие. То же самое – «проведение фестиваля», «создание портала». Цель должна быть связана с неоспоримой социальной ценностью: «интеграция местного сообщества», «преодоление социальной исключенности инвалидов», «выявление и поощрение

молодых дарований». Конкретику в эти формулировки можно добавить, указав на организационный механизм [29].

Блок «показатели эффективности» рекомендуется разделить на две-три части: показатели вложенных усилий, показатели эффекта и, по возможности, третья часть - показатели удовлетворенности. Так, проведение фестиваля культур можно оценить в количественных показателях: с одной стороны, по количеству и разнообразию запланированных мероприятий, числу используемых каналов информирования целевых групп (все это зависит от усилий организаторов), а с другой - по числу лиц, подавших заявки на участие (переменная, не зависящая от усилий организаторов).

Таким образом, особенности стратегического планирования в бизнесе сферы культуры заключаются в том, что миссия определяется общими стратегическими целями - формированием и развитием человека в окружающей его социально-культурной среде. В эпицентре социально-культурной деятельности находится личность, ее духовное развитие и воспитание, раскрытие творческого-го потенциала, личностного сознания и поведения, способность к социальной адаптации, защиты от социальных потрясений.

2.2 Механизм и инструменты стратегического управления для развития бизнеса в сфере культуры

Инструментами, которые являются основой стратегического управления сегодня является стратегическое планирование, бенчмаркинг, определение миссии и видения, управление отношениями с потребителями и аутсорсинг.

В таблице 2.1 приведена структура десяти наиболее часто применяемых инструментов стратегического управления с разницей в 16 лет. Такой временной интервал соответствует долгосрочной перспективе, поэтому можно наблюдать изменения стратегических приоритетов, характера вызовов современных условиях хозяйствования, а также источников конкурентных преимуществ.

Таблица 2.1 - Изменение приоритетов в использовании методов и инструментов стратегического управления предприятиями в 2000 и 2016 гг. [30].

Рейтинг	2000	2016
1	Стратегическое планирование	Стратегическое планирование
2	Определение миссии и видения	Определение миссии и видения
3	Бенчмаркинг	Бенчмаркинг
4	Аутсорсинг	Аутсорсинг
5	Удовлетворение потребителей	Управление отношениями с потребителями
6	Стратегии роста	Привлечение работников
7	Стратегические альянсы	Сбалансированная система показателей
8	Вознаграждение по результатам	Ключевые компетенции
9	Сегментирование потребителей	Управление изменениями
10	Ключевые компетенции	Управление цепью поставок

Следует отметить, что инструмент бенчмаркинга был особенно популярным в течение 2008-2012 гг. Это было обусловлено сложностью и неудовлетворенностью менеджмента уровнем роста и развития компаний. В таких условиях одной из ключевых оставалась проблема сокращения расходов по всем без исключения процессами. Так, заимствование эффективного опыта, стратегия имитации и подражания считались наиболее дешевым и приемлемым вариантом.

Технология бенчмаркинга включает четыре последовательных этапа [30]:

- осознание и глубокое понимание собственных бизнес-процессов предприятия;
- изучение и анализ бизнес-процессов других компаний (конкурентов и не конкурентов);
- сравнение результатов бизнес-процессов своей компании с результатами деятельности проанализированных компаний;
- внедрение целесообразных изменений для сокращения отрыва от эталонной компании.

В течение последних 10 лет бенчмаркинг не оставляет десятку самых популярных инструментов управления. Это прослеживается также в расширении видов и типов бенчмаркинга. В частности, достаточно популярны внутренний

(сравнение работы подразделений внутри одной компании), конкурентный (изучение опыта прямых конкурентов), общий (сравнение компании с непрямыми конкурентами или другими компаниями) и функциональный (предусматривает внедрение передового опыта по отдельным функциям).

Первичные результаты бенчмаркинга подаются в матричном виде. Далее проводится обработка, выбор и обоснование приоритетных направлений и задач.

Концепция привлечения работников приобретает все большую популярность в течение последних десятилетий. Изменение акцентов работы с персоналом в целом соответствует изменениям стратегического мышления, перехода к социальному менеджменту, а также концепции социальной ответственности бизнеса. Возрастает значение квалифицированных работников при разработке и принятии стратегических решений, формировании инновационной политики компании, поиске источников конкурентных преимуществ [31].

Каждый сотрудник, привлеченный к процессу принятия решения, может играть одну из пяти ролей:

- те, кто рекомендует решения (собирают и оценивают факты, получают информацию из соответствующих источников, рекомендуют определенные действия или формируют альтернативные решения);

- те, кто участвует в дискуссии (объединяют факты и суждения на основе входной информации, анализируют альтернативы, вносят свой вклад в рекомендации), - лица, которые обладают значительным опытом и глубоким пониманием ситуации;

- те, кто согласовывает решения (подтверждают или сдерживают принятие решения, обосновывая необходимость их более глубокой доработки);

- исполнители (ответственные за реализацию принятых решений и промежуточный контроль результатов);

- те, кто делает окончательный выбор (принимают окончательное решение, побуждают к действиям и подтверждают окончание процесса разработки и принятия решения),

- лица, которые являются одновременно формальными и неформальными лидерами.

Основные задачи, решаемые путем привлечения персонала в процесс принятия решений, могут быть следующими:

- ликвидировать узкие места, которые часто возникают между подразделениями различных организационных уровней, региональными и местными органами, исполнителями различных функций;

- повысить качество принятия решений за счет опыта квалифицированных кадров;

- ускорить процесс разработки и принятия решений, что приводит к более быстрой реализации функций (например, разработка продукта, новой услуги, расширение российского рынка или выход на международный рынок данной отрасли и т.п.);

- создать здоровую дискуссию (обеспечить конструктивную беседу) важнейших решений через процессы, обеспечивающие ощущение личной производительности с минимальным разочарованием;

- предоставить гибкость процесса принятия решений, обеспечить быструю реакцию на изменения внешней среды и динамические обстоятельства (Таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Общая характеристика эффективных методов стратегического управления

Метод	Объект направления	Ориентация
Стратегическое планирование	Стратегический потенциал и его использование для достижения целей	Внутренняя и внешняя
Управление отношениями с потребителями	Рыночная позиция предприятия и целевые группы потребителей	Внешняя
Привлечение работников	Повышение качества управленческих решений	Внутренняя

Бенчмаркинг	Эффективность важнейших бизнес-процессов	Внешняя
Сбалансированная система показателей	Повышение эффективности управленческого учета и контроля через учет монетарных и немонетарных показателей	Внутренняя и внешняя

Основная роль маркетинга в процессе создания стоимости предприятия и обеспечении его конкурентоспособности заключается в привлечении и удержании потребителей фирмы, которые обеспечивают ее динамичное развитие и процветание. Увеличивая количество лояльных потребителей, предприятие получает возможность укрепить свои рыночные позиции, поддерживать уровень оптимальных цен и устойчивые потоки денежных средств, что, в свою очередь, обеспечивает базу для его дальнейшего развития. Это касается и учреждений сферы культуры [32].

Рассмотрим также методику project management. На этапе подготовки проекта четко оговариваются даже самые незначительные нюансы. Здесь четко определяют: на реализацию какого проекта направлены все действия; где должен быть реализован проект; какие сроки его исполнения; кто и что будет делать. Использование project management дает возможность руководителю проконтролировать процесс реализации проекта, сроки, бюджеты. При возникновении каких-либо сбоев в работе он может вовремя вмешать и принять радикальные меры. Также руководитель имеет возможность в любое время получить готовые результаты по крайним срокам каждого этапа. Это очень удобно, так как позволяет быстро и продуктивно производить тот или иной продукт. Рассмотрим пример реализации проекта, связанного с разработкой сайта театра.

Чтобы создать собственный Интернет-ресурс, требуется: получить ресурсы; определиться с дизайном; разработать концепцию; состыковать технические моменты и прочее. Это говорит о том, что любой проект будет реализован лишь тогда, когда будут реализованы его подпроекты. Для project management характерны конкретные сроки и фиксированный бюджет [33].

Управление проектом состоит из нескольких этапов: организация проекта; планирование; исполнение и контроль; завершение. Первым из них является организационный. Здесь определяется суть самого проекта, его цели и заинтересованные лица. Сложность этого этапа, как правило, зависит от масштабов проекта. Если, к примеру, театр планирует провести реконструкцию, то поработать на этой стадии придется немало. Для небольших проектов эта стадия проходит намного проще. На втором этапе осуществляется ответственная и важная часть процесса управления – планирование. Она включает в себя составление списка мероприятий, которые должны сочетаться со списком задач данного проекта. Также на этой стадии устанавливается взаимосвязь задач и ресурсов, необходимых для их выполнения. Если созданный на старте план не будет корректироваться при появлении свежей информации, то вряд ли проект завершится успехом. Поэтому в процессе работы нужно обязательно контролировать, чтобы коррективы были внесены своевременно, так как модификация отдельных частей имеет значительное влияние на конечный результат.

Большое значение имеет и третий этап проектного маркетинга – исполнение и контроль. Современные методологии управления проектной работой отличаются достаточной гибкостью. И это очень важно, поскольку позволяет осуществлять проверку каждого этапа и подэтапа проекта, вносить изменения в план. Например, в процессе работы над проектом поступает новая информация с какого-то мониторингового ресурса. В этом случае план пересматривается, устаревшую информацию исключают и вносят новую. Если этого не сделать, а пользоваться только тем, что было заложено на этапе старта, то достичь высоких результатов вряд ли удастся. В большей степени это касается долгосрочных проектов. Внося коррективы в планирование, к моменту завершения проекта можно получить совершенно другой продукт. И то, что получилось к концу театрального сезона, будет значительно отличаться от того, что планировалось на старте. Поэтому гибкость и регулярный мониторинг ситуации, касающейся производства проекта, являются главными условиями.

Наиболее ответственный этап – завершающий. Здесь маркетолог учреждения культуры может попасть в ту или иную ловушку. Иногда на стадии завершения забывают сохранять исходные данные, которые предназначены для техподдержки, бухгалтерии и так далее. Чтобы избежать каких-либо недоразумений, специалисты советуют создать портфель проекта и аккумулировать в него все данные. Если у кого-то из сотрудников или руководителя возникнет необходимость в этих данных, они всегда могут воспользоваться ими. К примеру, информация из портфеля может стать полезной для разработки должностных или специальных инструкций, регламентов и прочее. Не менее ответственным моментом в project management является установка вознаграждений всем тем, кто работал над созданием проекта. Такой подход способен стимулировать не только сотрудников, но и всю деятельность учреждения культуры [34].

Проведенный анализ научной литературы позволил определить и структурировать составляющие процесса формирования и поддержания лояльности потребителей: определение и формирование предприятием сегмента ключевых потребителей; управление ассортиментом культурных услуг; формирование осведомленности потребителей; усиление лояльности вознаграждением постоянных клиентов; разработка механизма реагирования на жалобы и претензии потребителей; выполнения гарантий; постоянное сотрудничество с потребителями.

Механизм применения описанных выше методов предполагает акцентирование внимания на различных аспектах деятельности предприятия, как на источниках их конкурентных преимуществ. Эти аспекты могут пересекаться, а могут быть направлены на различные функции и бизнес-процессы [35].

Верность выбранной стратегии в бизнесе в сферы культуры может быть подтверждена критериями эффективности его ведения. Так, в частности, к таковым можем отнести [36]:

- оборот бизнеса (Total Revenue) - наиболее распространенный первичный показатель эффективности, наглядно отражающий масштаб бизнеса. То есть

сколько выручки получает учреждение культуры, при этом важной является рентабельность, то есть наценка на услуги в сфере культуры, иначе имея большие обороты и себестоимость, прибыль может быть не большой;

- совокупную долю рынка (Integrated Market Share) - один из важнейших критериев оценки положения компании на рынке. Часто компании неправильно оценивают эффективный предел развития и катастрофически снижают рентабельность бизнеса в ущерб роста рыночной доли. Это наглядный пример неэффективного определения ключевых показателей и их отрицательного влияния на стоимость и потенциал развития бизнеса.

- чистая приведенная стоимость бизнеса (Net Present Business Value) - чистая стоимость бизнеса на текущий момент времени является одним из важнейших индикаторов для расчета рыночной стоимости в процессе оценки бизнеса. Хорошим примером значимости данного показателя можно считать бизнесы, текущие денежные потоки которых близки к нулю, накопленные инвестиции велики, при этом ликвидность бизнеса и потенциал развития являются чрезвычайно высокими.

- индекс потенциала развития бизнеса (Potencial Business Growth Index) - индекс и оценка потенциала развития бизнеса являются одними из важнейших показателей эффективности и по праву требуют крайне детального анализа в процессе оценке. Иногда влияние потенциала развития может давать бизнесу существенную долю еще не созданной стоимости, которая может быть включена в текущую стоимость при аргументированном анализе.

- долговая нагрузка бизнеса (Asset Leverage Factor) - часто высокая долговая нагрузка становится ключевым фактором банкротства даже самых успешных бизнесов. Неумение правильно оценить эффективную долговую нагрузку, наращиваемую в ущерб быстрому росту часто приводит к бизнес к полной потере стоимости и банкротству.

Одним из показателей эффективности ведения бизнеса в сфере культуры является также конкурентоспособность.

Уровень конкурентоспособности в сфере культуры определяют конкурентные преимущества, которые в научной литературе трактуются как уровень эффективного использования имеющихся в распоряжении фирмы всех видов ресурсов. Конкурентные преимущества является концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которые можно измерить экономическими показателями (дополнительный доход, более высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж) [37].

Более точное экономическое определение конкурентного преимущества считаем таким - это результат низкой себестоимости продукции, высокой степени дифференциации товаров, разумного сегментирования рынка, внедрение нововведений, быстрого реагирования на потребности рынка. К ним также могут принадлежать более высокий уровень производительности труда и квалификации персонала; качество услуг; управленческое мастерство, стратегическое мышление на различных уровнях управления, что отражается в экономическом росте.

Конкуренция в культурной сфере проявляется в качестве предоставления услуг, привлекательности данных услуг для потребителей, конкуренции самых заведений производителей услуг различных форм собственности, конкуренция за возможных потребителей услуг, конкуренция за привлечение высококвалифицированных работников, конкуренция за выход на международный рынок, и т.п. [38].

Конкурентоспособность определяется соответствием или несоответствием субъекта рынка культурных услуг условиям соперничества в рыночной среде. В общем, конкурентоспособность культурных учреждений можно определить как набор имеющихся преимуществ, использование которых позволит занять выгодную позицию на конкурентном рынке.

Также, конкурентоспособность можно определить еще, как уровень привлекательности услуги для потребителей, которые являются непосредственными участниками рынка, осуществляющими выбор на

потребительском рынке, руководствуясь собственными интересами и системой индивидуальных предпочтений. Критерием выбора той или иной услуги может выступать стоимость предлагаемой услуги, имидж и рейтинг заведения, географический фактор, уникальность заведения и т.п..

Для учреждений культуры можно определить такие преимущества, которые обеспечиваются данным факторами: трудовыми ресурсами, природными ресурсами, финансовыми ресурсами, техническими ресурсами, технологическими ресурсами и т. д. Такие преимущества проявляются в высокой квалификации персонала, материально-технической базе, объектах социальной инфраструктуры. А также, можно выделить конкурентные преимущества, основанные на развитой инновационной среде, новых организационно-институциональных формах, уникальности услуг и технологий. Они проявляются через проведение форм работы с применением новейших научных достижений, использовании современных технологий в данной сфере деятельности, новых форм обучения, рекламной деятельности и т.п..

Сфера культуры развивается благодаря конкуренции, косвенными проявлениями которой являются наличие стратегий, рейтингов, конкурсов и разным формам сотрудничества, кооперации.

Оценка целей конкурентов и моделирование их действий позволяет получить важную информацию, необходимую для разработки собственной стратегии (анализ, выбор сегмента, позиционирование, комплекс маркетинга, контроль реализации). «Тактические задачи, возникающие перед субъектами предпринимательского бизнеса в ходе осуществления ими конкурентных действий, базируются на принципе опережения представителей внешнего окружения».

Стоит остановиться на одной из ключевых проблем конкурентоспособности заведений культуры: кадровой, ведь заведение - это, прежде всего, его работники. Ведущим качеством менеджера в учреждении культуры является, безусловно, высокая адаптивность, умение учиться. Не менее важна способность выполнять задачи при недостаточности материально-

технических ресурсов, то есть способность заменить эти ресурсы духовными - мотивацией и творчеством. И третье - богатые культурные возможности, обеспечиваемые образованием, дополненные личностными эмоциональными отношениями менеджера с ценностями культуры и людьми, как с целостной системой, в рамках которой развивается его деятельность. Собственно, тип специалиста, который сочетает в себе эти три качества, и является основной движущей силой конкурентоспособности заведений культуры любого профиля [39].

Поскольку условия деятельности учреждений культуры характеризуются сочетанием коммерческих и некоммерческих видов деятельности, менеджер этой сферы должен не только знать факторы повышения конкурентоспособности своего заведения, но и четко представлять специфику культурного продукта и деятельности по его созданию (цели создания, индивидуальность, нестандартность, неповторимость, уникальность продукта; ценообразование; соответствие ценностей эстетическим, а не экономическим критериям; не всегда материализованный вид продукта; сложности его продвижения и реализации; двойственность самого рынка). Кроме того, следует учитывать, что в своей деятельности учреждения культуры должны быть конкурентоспособными, формируя и одновременно удовлетворяя «возвышенные» интересы и потребности людей [40].

Не меньшей проблемой для повышения конкурентоспособности учреждений культуры является то, что в своей деятельности учреждения должны смягчать зависимость потребления культурного продукта от платежеспособности населения; реализовывать культурные услуги для как можно более широкого круга людей; обеспечивать охрану и приумножение ценностей культурной среды; повышать социальную защищенность своих работников. Все это сочетается с задачами содержания материальной базы учреждений культуры в надлежащем состоянии, приумножении и развитии, распространять свою сеть, делать ее все более комфортной для посетителей. В этих сложных обстоятельствах деятельности, конкурентоспособность напрямую

зависит от маркетинга, ориентированного на потребителя, с одной стороны, и (что самое важное) - создание культурного продукта и потребителя, способного оценить этот продукт. Итак, конкурентоспособность современного учреждения культуры во многом зависит от такой его деятельности, в которой и культурный продукт, и его потребитель создаются одновременно.

Для концептуального анализа конкурентной ситуации Ж.-Ж. Ламбен ввел понятие «уровни конкуренции», представленные ниже в адаптированном для нашего исследования виде:

- конкуренция в продуктовой форме (продукты предназначены для одного и того же сегмента): к примеру, отечественный или иностранный фильм.

- конкуренция на основе продуктовой категории: конкуренция на уровне производных потребностей; к примеру, продукты и услуги, предназначенные для удовлетворения конкретных запросов (потребностей) потребителя.

- родовая конкуренция: конкуренция на уровне родовых потребностей (культурных потребностей); к примеру, конкуренция между видами искусств; конкуренция за досуговое время через предложение решений проблемы (туризм, спорт, домашний досуг), конкуренция на основе предоставляемых преимуществ и т.д.

- конкуренция за бюджет: к примеру, за бюджет потребителя (долю в потребительских расходах), государственное (муниципальное) финансирование, спонсорскую поддержку; минимизация издержек потребителя и т.д.

Тогда визуализация уровней конкуренции выглядит следующим образом (рисунок 2.1):



Рисунок 2.1 - Уровни конкуренции в сфере культуры

Особо эффективным, на наш взгляд, в конкурентоспособности бизнеса в сфере услуг является брэндинг.

Бренд предприятия сферы культуры - это в основном экономическая категория. Современное понимание бренда предприятия сферы культуры включает несколько аспектов: механизм дифференциации культурных услуг; механизм сегментации рынка; образ в сознании потребителей (бренд-имидж); средства взаимодействия (коммуникации) с потребителем; средства индивидуализации услуг предприятия культуры; система поддержки идентичности; правовой инструмент; часть корпоративной культуры; концепция капитала бренда; элемент рынка, который постоянно развивается во времени и пространстве [41].

Бренд предприятия сферы культуры - это образ, который существует в сознании потребителей как реакция на товарный знак. Бренд - это сущность, которая постоянно развивается во времени, от марки как концепции, состоящей из известных элементов (фирменного названия, фирменного знака, слогана), в четко воспринимаемой потребителями совокупности функциональных и эмоциональных элементов, единых с самой услугой сферы культуры. В этом заключается главное отличие бренду от товарного знака, который представляет

собой обозначения, способные отделять соответственно услуги одних юридических и физических лиц от однородных услуг и услуг других юридических и физических лиц [42].

Сегодня, конкурентоспособный бренд предприятия сферы культуры - это «сильный бренд», сила которого зависит от лояльности потребителей к бренду, информированности о нем, степени его опознания. Применение бренда направлено на формирование потребительской идентификации услуг, которые имеют: торговую марку, возможность создания лояльных к бренду сегментов рынка потребителей; возможность расширять ассортимент культурных услуг, которые предоставляются; перспективную возможность ухода от ценовой конкуренции и переход на более высокий уровень; укрепления корпоративного имиджа и рыночных позиций; реальное уменьшение расходов на маркетинг и продвижение новых услуг.

По нашему мнению, культурный брендинг действует в трех плоскостях: собственное продвижение большого культурного мероприятия, продвижение культурных брендов, с помощью большого культурного мероприятия или деятеля культуры; привлечение населения к культурным мероприятиям; культурные, социальные и благотворительные проекты; системные культурные мероприятия.

Ценность бренда для учреждения культуры проявляется лишь в процессе инструментального использования бренд-менеджмента. Бренд-менеджмент - это творчество, которое основано не только на глубоком знании рынка, но и на знании основных правовых вопросов защиты интеллектуальной собственности фирмы, психологии человека, географических особенностей.

Организация или проект в сфере культуры, привлекая дополнительных посетителей и спонсоров с помощью элементов продвижения, использует приток средств на пополнение фондов для поддержки и развития деятельности данного учреждения или мероприятия [43].

Адаптируя основные вопросы культурного брендинга, можно выделить главные задачи маркетинговой деятельности предприятий сферы культуры:

1) выделение потребностей и интересов потребителей услуг в сфере культуры, определение пакета и объема услуг;

2) формирование пакета услуг, выбор режима предоставления услуг; формирования цены на услуги, определение методов ценообразования и потребительской лояльности.

3) формирование коммуникационной и маркетинговой политики: организация PR-деятельности, выбор носителей, режима рекламной деятельности, формирование благоприятного общественного мнения.

Итак, применение брэндинга предприятиями сферы культуры дает возможность решить несколько взаимосвязанных задач: повысить имидж предприятия, его конкурентоспособность на рынке и прибыльность деятельности.

Важным механизмом стратегического управления для развития бизнеса в сфере культуры, как уже отмечалось, является ГЧП.

Следует отметить, что согласно федеральному закону «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [44], объектами соглашения о государственно-частном партнерстве являются образование, культура, спорт, объекты, используемые для организации отдыха граждан и туризма, иные объекты социального обслуживания населения.

Рассмотрим на примере концессионного соглашения, модель реализации проекта в области кинопоказов (Рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Схема взаимоотношения участников проекта в области культуры [44].

Среди профилей проектов ГЧП в сфере культуры и культурного наследия можно выделить следующие (Рисунок 2.3).

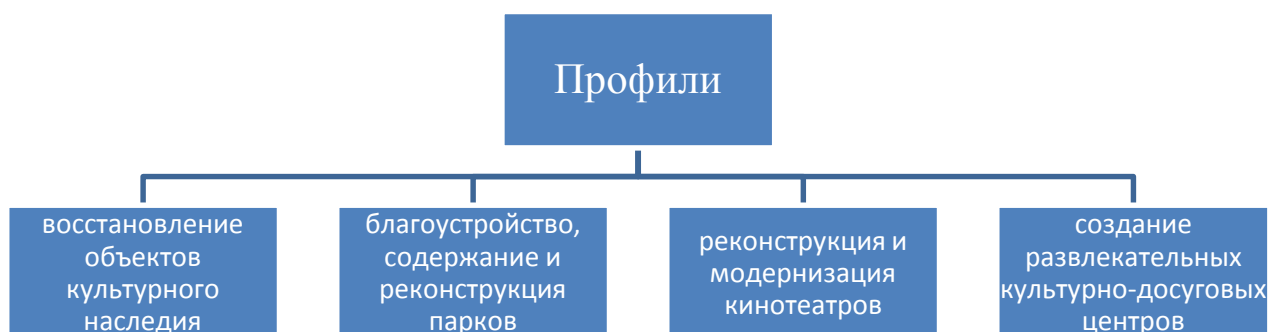


Рисунок 2.3 – Профили проектов ГЧП в сфере культуры

Примерами практической реализации ГЧП в сфере культуры являются:

- кинотеатр «Центральный» в Калужской области;
- городской Центр Досуга «Россия» в Республике Бурятия;
- кинотеатр «Россия» в Ставропольском крае.
- многофункциональный комплекс (океанариум, парк развлечений, гостиница) в Нижегородской области;
- база отдыха «Ямашла» в Республике Башкортостан;
- центр экстремальных видов спорта «Парк Адреналин» в Республике Бурятия;

- зоопарк в Самарской области и танцевальная студия в Липецкой области;
- военно-патриотический парк на базе паркового комплекса истории техники им. К. Г. Сахарова в Самарской области.

Рассмотрим подробнее механизм ГЧП при его реализации в сфере культуры [44].

Частный партнер (инвестор):

- привлекает финансирование для реконструкции кинотеатра;
- самостоятельно осуществляет реконструкцию, оснащение и последующее обслуживание в течение срока соглашения;
- регистрирует право частной собственности на объект соглашения;
- оказывает услуги населению согласно условиям соглашения;
- передает право собственности на объект по завершении действия соглашения, если размер капитальных инвестиций составлял менее 50%.

Публичный партнер (государство):

- осуществляет компенсацию расходов частного партнера на эксплуатацию объекта соглашения или реализацию иных обязательств в соответствии с условиями соглашения;
- предоставляет земельный участок в аренду, либо объект недвижимого имущества для целей соглашения.

Рассмотрим преимущества и сложности использования механизмов ГЧП при реализации проектов в сфере культуры [45].

Преимущества использования форм ГЧП для частного инвестора:

- более «защищенная» правовая модель, чем аренда;
- возможность бюджетного софинансирования и получения дополнительных гарантий (в том числе по возвратности инвестиций);
- неизменность условий на всем сроке соглашения.

Преимущества использования форм ГЧП для государства:

- более эффективное использование бюджетных средств;
- возможность установить дополнительные ограничения и условия эксплуатации объекта;

- привлечение частных компетенций к более качественному оснащению и управлению.

Необходимые требования для реализации подобных проектов ГЧП [46]:

1) Административная поддержка и заинтересованность в реализации проектов ГЧП.

Как показала практика, успешная реализация проектов ГЧП в сфере культуры во многом определена уровнем заинтересованности и лоббизма органов государственной власти.

2) Финансовое стимулирование проектов ГЧП: установление льготной ставки налога по имуществу и невысокой ставки по арендной плате за использование объекта соглашения/земельного участка.

Низкая маржинальность и долгий срок окупаемости проектов ГЧП в целом характерны для инвестирования в объекты социальной сферы, при этом публичной стороны предпочтительно применение схемы реализации без последующей компенсации расходов частного инвестора [47].

Таким образом, инструменты стратегического управления для развития бизнеса в сфере культуры, это: стратегическое планирование, бенчмаркинг, определение миссии и видения, управление отношениями с потребителями и аутсорсинг. Важное значение в современной РФ также приобретает государственно-частное партнёрство.

3 Бизнес-модели в сфере культуры

3.1 Западные бизнес-модели государственно-частного партнерства в сфере культуры

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Особенности развития бизнеса в сфере услуг обусловлены тем, что он способствует формированию чисто коммерческого сектора, который в рыночных условиях более оперативно и гибко реагирует на конъюнктуру рынка досугового спроса в соответствии с изменением культурных приоритетов, умеет находить привлекательные "ниши" в меняющихся социально - культурных реалиях.

Приоритетным направлением в деятельности коммерческих заведений является также индустрия массового досуга и развлечений. Прежде всего такие, как шоу - бизнес, рок - ансамбли, коммерческие фестивали, конкурсы, массовые праздники, а также организация видеосалонов, дискотек, любительских клубов в сочетании с кафе, барами и ресторанами.

В стратегическом планировании развития бизнеса в сфере культуры следует учитывать, что в современных экономических условиях наблюдается снижение платежеспособного спроса населения, что требует дифференцированного подхода к формированию доходов учреждений культуры с учетом осуществления скидок цен на билеты при проведении мероприятий для отдельных слоев населения (детей, инвалидов, пенсионеров, малообеспеченных семей, студентов). При определении цен на услуги культуры следует учитывать полное покрытие расходов, связанных с их предоставлением и получением прибыли, с определением рентабельности в размере до 20%, то есть с учетом реальной экономической ситуации в регионе, а также периодичности проведения мероприятий.

Особенности стратегического планирования в бизнесе сферы культуры заключаются в том, что миссия определяется общими стратегическими целями — формированием и развитием человека в окружающей его социально-культурной среде. В эпицентре социально-культурной деятельности находится личность, ее духовное развитие и воспитание, раскрытие творческого

потенциала, личностного сознания и поведения, способность к социальной адаптации, защиты от социальных потрясений.

Инструменты стратегического управления для развития бизнеса в сфере культуры, это: стратегическое планирование, бенчмаркинг, определение миссии и видения, управление отношениями с потребителями и аутсорсинг. Важное значение в современной РФ также приобретает государственно-частное партнёрство.

В процессе выбора оптимальной маркетинговой стратегии предприятие культуры должно определить роль и место бренда в своем портфеле, осуществить характеристику структуры брендов с позиции общих и индивидуальных атрибутов, провести исследование характера и степени связей между брендами. Общая стратегия брендинга может принимать одно из четырех альтернативных значений: создание нового бренда, расширение существующего бренда, укрепление позиций существующей марки, продажа или ликвидация марки.

Адаптируя основные вопросы культурного брендинга, можно выделить главные задачи маркетинговой деятельности предприятий сферы культуры:

- выделение потребностей и интересов потребителей услуг в сфере культуры, определение пакета и объема услуг;
- формирование пакета услуг, выбор режима предоставления услуг; формирования цены на услуги, определение методов ценообразования и потребительской лояльности;
- формирование коммуникационной и маркетинговой политики: организация PR-деятельности, выбор носителей, режима рекламной деятельности, формирование благоприятного общественного мнения.

Важным в развитии бизнес-проектов сферы культуры выступает взаимодействие с государством. В настоящее время могут использоваться различные формы государственно-частного партнерства в сфере культуры, которые имеют определенные особенности и отличаются от возможных форм государственно-частного партнерства в других областях.

Зарубежный опыт свидетельствует о возможности применения следующих механизмов государственно-частного партнерства в области культуры и искусства: аренда и безвозмездное пользование объектами культуры; бесплатная передача в собственность объектов культурного наследия; доверительное управление объектами культуры; концессия; аутсорсинг; инвестиционные соглашения.

Наиболее эффективными формами государственно-частного партнерства в области культуры и искусства, по нашему мнению, могут стать концессия, аутсорсинг, инвестиционные соглашения.

В заключение хотелось бы отметить важность такой технологии государственно-частного партнерства, как *capacity building*, который и был положен в основу модели строительства объекта культуры в г. Красноярск.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Конституция Российской Федерации М.: ИНФРА-М, 2007. - 128 с
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации: Части I, II, III. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 496 с
- 3 Основы законодательства Российской Федерации о культуре (утв. ВС РФ 09.10.1992 N 3612-1) (ред. от 29.07.2017)// Российская газета - Федеральный выпуск №6199 (223) – 2014 – 7 мая
- 4 О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ// Российская газета - Федеральный выпуск №4427 (0) – 2007 – 31 июля
- 5 О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федеральный закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 03.07.2016)// Российская газета - Федеральный выпуск №6727 (156)
- 6 Распоряжение правительства Российской Федерации от 29.02.2016 № 326-р «Стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71243400/>
- 7 Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению / Д.С. Ажаханова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2013. - № 19. - С. 16 - 18.
- 8 Алексеенко, А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа / А.А. Алексеенко // Социальные науки. - 2015. - № 1. - С. 63 - 66.
- 9 Астафьева Л.И. Управление программами стратегических изменений как инновация управления / Л.И. Астафьева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 5. - С. 59 - 62.
- 10 Безуглова, Н.П. Взаимодействие деловых культур в международном бизнесе / Н. П. Безуглова // Всероссийская академия внешней торговли

Министерства экономического развития Российской Федерации. Москва, 2006.
С. 54-59

11 Безносова, А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия / А.С. Безносова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. - 2013. - № 4. - С. 121 - 124.

12 Богомазов, Г. Г. Сфера культуры как объект изучения экономической науки / Г. Г. Богомазов, Д.А. Давыдова // Вестник СПбГУ. Экономика. 2017. Т. 33. Вып. 3. С. 415–432

13 Вихрян, А.П. К вопросу о сущности понятия государственно-частного партнерства / А.П. Вихрян // А.П. Экономика и управление собственностью. 2014. №1. С. 131-137

14 Горяинова, Л.В. К вопросу о сущности государственно-частного партнерства как механизма реализации интересов государства и бизнеса / Л.В. Горяинова // Экономика. Статистика. Информатика. Вестник УМО. 2015. №1. С.49-53

15 Джуха, М.В., Карпова А.В. Проектное финансирование государственно-частного партнерства при реализации региональных инфраструктурных проектов / М.В. Джуха // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2014. №12 (72). С.98

16 Жирова, М.Б. Современные методы управления культурно-досуговой сферой: региональный опыт / М.Б. Жирова // Ученые записки Российского государственного социального университета. 2014. №1 (33). С. 7-17.

17 Жукова, Н.С. Государственное регулирование инновационной деятельности в инфраструктурном секторе экономики России на основе государственно-частного партнёрства / Н.С. Жукова // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2015. №4-1. С. 170-174

18 Зарубина, Н.Н. Перспективы социальной ответственности бизнеса в условиях глобализации / Н.Н. Зарубина // Социологические исследования. 2015. №10.С. 13-23

- 19 Иванов, В.Н. Социально-культурная сфера: актуальные проблемы государственной политики / В.Н. Иванов // Проблемы прогнозирования. 2016. №5. С. 112-125
- 20 Изгалина, Л. А. Глобальный кризис и механизмы государственно-частного партнерства / Л.А. Изгалина // Власть. 2017. №10. С. 79-83
- 21 Касьянов, В.В. Культура взаимоотношений бизнеса и социума в современной России / В.В. Касьянов // Общество: философия, история, культура. 2017. №1-2. С.134-138
- 22 Корчагина, А.С. Развитие форм государственно-частного партнерства в экономике России / А.С. Корчагина // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: экономика, управление, право. 2016. Т 10. №1. С. 14-22
- 23 Кузеванова, А.Л. Культура и бизнес: типология и механизмы взаимодействия / А.Л. Кузеванова // Обсерватория культуры. 2016. №5. С. 125-127.
- 24 Кузеванова, А.Л. Проблема легитимизации бизнеса в культуре современной России / А.Л. Кузеванова // Вестник Томского государственного университета. 2016. №315. С.67-70
- 25 Купцов, М.М. / М.М. Купцов // Стратегический менеджмент М.М. Купцов - М.: Инфра-М, 2013. - 184 с.
- 26 Левченко, И.И. Бизнес и культура: механизм латентной «встроенности» / И.И. Левченко // Российское предпринимательство. – 2015. – Том 16. – № 1. – С. 175-182.
- 27 Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
- 28 Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
- 29 Малинин, Е.Д. Организационная культура и эффективность бизнеса: учеб.-метод. пособие / Е.Д. Малинин // Рос. акад. Образования, Моск. психол.-соц. ин-т. Москва, 2013.

- 30 Макализ, Д. Экономика бизнеса. Конкуренция, макростабильность и глобализация / Д. Макализ // Бином. Лаборатория знаний - Москва, 2014. - 696 с.
- 31 Макеев, Ю.В. Социально-культурная сфера в условиях рынка / Ю.В. Макеев // Российское предпринимательство. 2009. №10-1. С. 129-134
- 32 Маркетинг: Учебное пособие / Под ред. проф. И.М. Синяевой. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013. - 384 с.
- 33 Маркетинговый анализ компаний на российских рынках: Сборник статей / Слепенкова Е.М. - М.: МГУ имени М.В. Ломоносова, 2015. - 288 с
- 34 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова // М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
- 35 Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Н. Г. Федотова, НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2015. – 282 с
- 36 Мерзлов, И.Ю. Влияние мирового кризиса на проекты государственно-частного партнерства: текущее состояние / И.Ю. Мерзлов // Вестник Вятского государственного гуманитарного университета. 2015. Т.4. №3. С. 23-34
- 37 Микляев, В.А. Духовная сфера региона как объект стратегического анализа и культурной политики / В.А. Микляев // Ученые записки Санкт-Петербургского университета управления и экономики. 2014. №3 (25). С.71-80
- 38 Миретин, А.В. Стратегический подход к управлению инновационной деятельностью / А.В. Миретин // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2014. №3. С. 13-24
- 39 Михеева, Н.А. Социально-культурная сфера как социальный феномен и её научный анализ / Н.А. Михеева // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2008. №71. С. 221-228.
- 40 Население России в 2016 году: доходы, расходы и социальное самочувствие. Мониторинг НИУ ВШЭ. Ноябрь 2016 / под ред. Л.Н. Овчаровой. – М.: НИУ ВШЭ, 2016. С.28-30

- 41 Овчинникова, С.В. Культура бизнеса менеджеров С.В. Овчинникова // Актуальные проблемы психологического знания. 2013. №3. С. 103-107
- 42 Организационно-экономические аспекты управления социально-культурной сферой, коллективная монография. Монография. – Орёл: АПЛИТ, 2014. – 288с.
- 43 Писанко, В.А. Культурно-досуговая деятельность как сфера социализации человека и гуманизации общества / В.А. Писанко // Человек и образование. 2015. №2. С.64-68.
- 44 Планирование на предприятии: Учебник / Э.А. Афитов. - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2015. - 344 с.
- 45 Попова, А. С. Повышение эффективности и качества предоставляемых услуг в сфере культуры / А. С. Попова, Н. В. Зинченко, А. Ю. Пахомова. - Ставрополь : Фабула, 2015. - 143 с.
- 46 Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
- 47 Савченко, А.Б. Региональное и городское развитие: ситуационный подход к стратегическому управлению и мониторингу / А.Б. Савченко // Балтийский регион. 2015. №1 (15). С.78-98
- 48 Сальникова, К.А. Управление корпоративной культурой в малом бизнесе / К.А. Сальникова // Академический вестник. 2013. №5. С. 28-32.
- 49 Серова, Н.А. Стратегические подходы к управлению культурой: российский и зарубежный опыт / Н.А. Серова // Московское научное обозрение. 2016. №3. С. 12-15.
- 50 Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.
- 51 Солдатов, А.А, Синтетический подход к стратегическому управлению развитием предприятия / А.А. Солдатов, Ю.В.Трифонов // Российское предпринимательство. 2014. №5. С. 51-55

- 52 Степанова, Е.С. Способы классификации государственно-частных партнерств / Е.С. Степанова // Вестник финансовой академии. 2015. №3. С. 170-179
- 53 Стратегический менеджмент на предприятии: Учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская - М.: НИЦ ИНФРА-М; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. - 246 с.
- 54 Стратегическое управление: Учебник для магистров / Под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. – М.: Дашков и К, 2014. - 235 с.
- 55 Стороженко, В.В. Современный подход к формированию стратегии управления инфраструктурой предприятия / В.В. Стороженко // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2014. - № 17. - С. 35 - 40.
- 56 Тесленко, И.В. Бизнес-культура в России: социологический взгляд / И.В. Тесленко // Вестник Вятского государственного гуманитарного университета. 2015. Т.4. №3. С. 56-67.
- 57 Трапезникова О.В. Бизнес-культура российского предпринимательства / О.В. Трапезникова // Вестник Тамбовского университета. Серия: гуманитарные науки. 2014. №7. С.74-82.
- 58 Туринова, Л.А. Культура ведения бизнеса / Л.А. Туринова // Вопросы культурологии. 2014. №21. С. 91-101.
- 59 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
- 60 Уторов, Д.А. Инфраструктурные проекты, реализуемые при государственно-частном партнерстве / Д.А. Уторов // Экономика и социум. 2017. №3 (34). С. 1381-1385
- 61 Федосова, М.Д. Культура управления бизнесом / М.Д. Федосова // Молодежный научный форум: общественные и экономические науки. 2017. №2 (42). С. 135-139

- 62 Фильченков, В.А. Условия и направления развития государственно-частного партнерства в социальной сфере региона / В.А. Фильченкова // Сервис plus. 2018. №2. С. 32-37
- 63 Хезмондалш, Д. Культурные индустрии. М.: Изд. дом ВШЭ, 2014. 454 с.
- 64 Чанышева, С.Ю. Инновационный подход к управлению стратегическим развитием предприятия / С.Ю. Чанышева // Известия Саратовского университета. Экономика, управление, право. 2015. №2. С. 51-58.
- 65 Чижикова, Е.В. Социально-культурная деятельность как сфера реализации профессионально-управленческой направленности менеджеров / Е.В. Чижикова // Вестник московского государственного университета культуры и искусств. 2013. №5 (55). С. 88-93.
- 66 Шайахметов, Р.Р. Социально-культурная сфера: формы взаимодействия государства и бизнеса / Р.Р. Шайахметов // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. 2014. №3 (9) С.60-63.
- 67 Шевченко, И.В. Взаимосвязь экономики и социокультурной деятельности в современном обществе / И.В. Шевченко, А.С. Теймуразян // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 8-9. С. 94-97.
- 68 Шекова, Е. Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях: Учебное пособие/ Е. Л. Шекова // СПб.: Издательство «Лань»; Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2014. – 416с.
- 69 Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
- 70 Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
- 71 Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент/ М.Б. Шифрин // СПб.: Питер, 2014. - 320 с.
- 72 Алмакучуков, К.М. Конкурентная среда и конкурентные отношения в сфере культуры [Электронный ресурс] / К.М. Алмакучуков Режим доступа: <https://elibrary.ru/>

73 Востряков Л. Е. Культурная политика: концепции, понятия, модели [Электронный ресурс] <http://www.spolicy.ru>

74 Морозова Е.Я. Хозяйственные механизмы деятельности коммерческих организаций социально-культурной сферы // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 6. Ч. 3 [Электронный ресурс]. Е.Я. Морозова Режим доступа: <http://web.snauka.ru/>

75 Росстат [Электронный ресурс] <http://www.gks.ru/>