

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ИСПОЛНИТЕЛЬСКИХ ИСКУССТВ И КУЛЬТУРЫ



Л.К. Франева

Министерство культуры Российской Федерации
Федеральное Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Академия Русского балета имени А.Я.Вагановой»

Л.К. Франева

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА
ИСПОЛНИТЕЛЬСКИХ ИСКУССТВ
И КУЛЬТУРЫ**

Допущено Министерством образования и науки Российской Федерации в
качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальности «История и теория хореографического
искусства» (квалификация менеджер исполнительских искусств)

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2010

УДК 338.264.025.2:792 (075.8)

ББК У49(2)0-21я73-1

Ф 83

Рецензент: канд.экон.наук, проф. *Л.А.Сазонова*,
декан продюсерского факультета
Санкт-Петербургской государственной Академии
театрального искусства,

Франева Л.К.

Ф 83 Основы менеджмента исполнительских искусств и культуры:
Учебное пособие. – СПб.: Изд-во ФГОУ ВПО «Академия Русского
Балета им.А.Я.Вагановой», 2010. – с.

ISBN 958-5-93010-037-2

Учебное пособие соответствует базовому курсу «Менеджмент исполнительских искусств», читаемому для студентов-менеджеров специальности «История и теория хореографического искусства» Санкт-Петербургской Академии Русского балета имени А.Я.Вагановой.

Основное внимание уделено современным разделам менеджмента в исполнительском искусстве и культуре: основам стратегического планирования, маркетингу, организационным проблемам, технологиям фандрейзинга, управленческому контролю и учету. Пособие снабжено примерами и расчетами из практики российских и зарубежных организаций исполнительского искусства и культуры.

Предназначено для студентов (бакалавров и магистров), преподавателей высших учебных заведений и менеджеров организаций культуры и исполнительских искусств.

УДК 338.264.025.2:792 (075.8)

ББК У49(2)0-21я73-1

ISBN 958-5-93010-037-2

© Л.К. Франева, 2010

© Академия Русского балета
имени А.Я.Вагановой, 2010

Учебное издание

Людмила Кирилловна **Франева**

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА
ИСПОЛНИТЕЛЬСКИХ ИСКУССТВ
И КУЛЬТУРЫ

Учебное пособие

Книга издается в авторской редакции
Компьютерная верстка Г.Н. Парфенов

Издательство: ФГОУ ВПО «Академия Русского балета имени
А.Я.Вагановой»
191023, СПб, ул. Зодчего Росси, д. 2.
тел. (812) 710-42-58, e-mail: rioarb@rambler.ru

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть
воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения
владельцев авторских прав.

Лицензия ЛР № 020593 от 07.08.97

Подписано в печать 23.03.2010. Формат 60х84 1/16.
Усл. печ. л. 9,4. Тираж 200. Заказ

Отпечатано
в типографии ООО «ТУРУСЕЛ»
191186, г.Санкт-Петербург, ул.Миллионная, д.1

ВВЕДЕНИЕ

В учебном пособии изложены современные разделы менеджмента (стратегическое планирование, среда организации, конкурентное преимущество, внутреннее строение, маркетинг, контроль деятельности) применительно к организациям исполнительских искусств и культуры.

Художественные организации все больше нуждаются в своих инструментах управления, формируя новую сферу в бизнесе. Социальные и экономические изменения в российском обществе, произошедшие в последние десятилетия, привели к необходимости разработки новых технологий управления, предъявляющих особые требования к уровню компетентности и профессионализму современного менеджера сферы культуры и исполнительных искусств. Появилось даже новое название для управляющих в этой области – арт-менеджеры. Перед такими менеджерами возникли новые цели в управлении, а именно: примирить культурные императивы (эстетику) с экономическими, утилитарными. Ведь деятельность арт-менеджеров, имеющих в своем арсенале традиционные инструменты и методы управления, должна учитывать специфику организаций культуры и исполнительского искусства.

Специфика же этих организаций состоит:

- а) в целях артистической деятельности, выходящих за рамки финансовой рентабельности;
- б) в природе культурных продуктов, связанной с постоянными инновациями;
- в) в большей доле общественного, чем государственного регулирования этой деятельности как в части финансирования, так и организационно-правовой формы организации.

В то же время большинство проблем, с которыми сталкиваются арт-менеджеры в своей повседневной жизни, оказываются в той же области, что и менеджеры хозяйственных предприятий, то

есть в области классического, традиционного менеджмента, который тоже видоизменился в последние годы.

Поэтому данное учебное пособие акцентирует внимание на самых сложных, современных разделах менеджмента, значимых одновременно и для арт-менеджеров:

- на стратегическом планировании деятельности организации культуры: анализе внешней и внутренней среды и выборе путей развития;
- на технологиях маркетинга – сердцевине стратегического планирования;
- на поиске источников финансирования;
- на контроле и учете управления организаций культуры, менее всего известном и пока мало используемом в практике организаций культуры и исполнительского искусства.

ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Менеджмент – расхожее слово конца 1960-х г. – понятие, используемое для обозначения искусства или способа ведения дел организаций. Организация понимается в самом широком смысле слова, будь то частная, государственная, общественная или некоммерческая.

Руководитель любой организации призван преобразовывать материальные, финансовые или человеческие ресурсы, имеющиеся в его распоряжении для реализации целей и задач, стоящих перед организацией. Этот процесс разворачивается вокруг четырех основных функций или направлений менеджмента: планирования, организации, мотивации работников и контроля деятельности.

В самом общем виде эти функции можно определить так:

планирование – формулировка целей и задач организации, анализ текущего состояния и прогноз развития;

организация – проектирование и создание организационной структуры, закрепление работ, задач за структурными подразделениями или людьми;

контроль – оценка достижения целей организации и корректировка дальнейших действий;

мотивация – обеспечение заинтересованности людей в реализации целей организации.

Составляющие этого понятия относительно просты, а следствия их комбинаций в использовании весьма различны. Ошибочно было бы считать, что достаточно спланировать, организовать, стимулировать и проконтролировать деятельность, чтобы успешно управлять ею. Без учета специфики деятельности конкретной организации (ее самоидентификации) и особенно ее конкурентной стратегии невозможно и планирование деятельности.

Планирование деятельности – ключевая составляющая менеджмента в любой организации. В самом общем виде это некий набор методов и процедур для реализации определенного проекта (результата, цели). Планирование предполагает:

- определение целей и задач организации,
- выбор средств и ресурсов для их достижения,
- разработку этапов реализации поставленных целей.

Назначение планирования – ориентир для каждого члена организации для рассмотрения его участка работы в соответствии с реализацией целей организации в целом.

Временной период планирования включает следующие действия или мероприятия:

- досрочные (3-5 лет),
- среднесрочные (2-3 года) и
- текущие (на ближайший год).

Стратегическое планирование – краеугольный камень менеджмента. В последней четверти 20 столетия смысл разработки стратегий состоял в оптимальной состыковке организации с ее специфической внешней средой (на эту идею затем опирались все типологии конкурентных стратегий). В современной теории стратегического планирования от организации требуются опережающее создание и развитие уникальных ресурсов и способностей, являющихся основой ее конкурентных преимуществ.

Стратегическое планирование определяет собой:

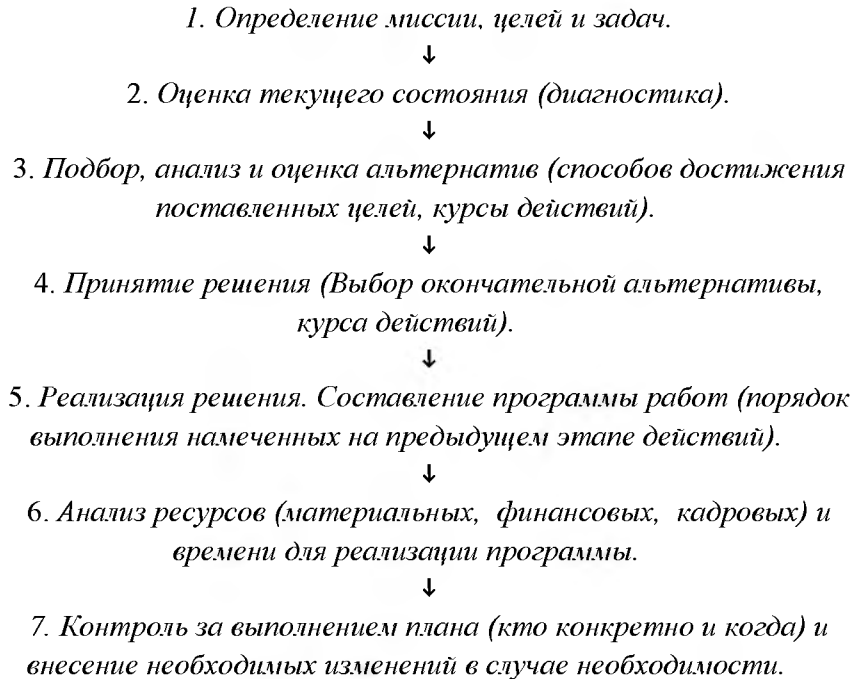
- идентификацию области деятельности организации, в рамках которой будет разворачиваться ее функционирование;
- ключевые стратегические вопросы;
- «вектор роста» или направление развития организации;
- менеджерский контроль (на основе определения целей существования и оценки результатов).

Процесс стратегического планирования требует максимальной вовлеченности и сотрудничества от всех членов организации. Оно особенно актуально для

- выживания организации;

- перераспределения ресурсов (финансовых, административных и пр.);
- освоения новых технологий производства культурных продуктов/услуг;
- изменения облика организации;
- выхода на новые сегменты рынка.

Если рассмотреть этапы планирования в виде процесса принятия решений, то они могут быть схематично представлены следующим образом:



Подготовительный этап планирования начинается с анализа первых двух этапов: определение миссии, целей и задач и оценка текущего состояния организации. Рассмотрим их подробнее.

1.1. Миссия, цели и задачи организаций

Эффективные некоммерческие организации в сфере исполнительского искусства и культуры сегодня должны иметь четко сформулированное понимание их миссии. Часто это называют самооценкой или самоидентификацией организации.

Миссия организации нацелена на побуждение организации к деятельности, на создание дисциплины со стороны всех ее сотрудников и сосредоточении на интересах, потребностях и предпочтениях своей нынешней и потенциальной публики. Формулировка миссии организации должна информировать о том,

что делает организация (какие потребности она удовлетворяет),
кого она обслуживает (группы потребителей),
каким способом она этого добивается.

Ответы на эти вопросы задают некий общий контур, в рамках которого можно разворачивать различные направления деятельности организации.

Требования к формулировке миссии:

- *достаточная обобщенность*, чтобы часто не пересматривать;
- *определенность*, чтобы можно было сформулировать цели и задачи и планировать деятельность;
- *оригинальность*, чтобы отличаться от других;
- *краткость и понятность* публике.

П р и м е р ы миссий организаций исполнительских искусств:

1. презентация высококачественных постановок классического репертуара;
2. создание возможностей для развития профессиональных способностей одаренных молодых исполнителей;
3. проведение летних фестивалей современной музыки.

После формулировки миссии каждая организация должна разработать **цели и задачи** на будущее. Существуют разные определения целей, например,

- *желаемое состояние в будущем*;

- критерий для оценки необходимости предлагаемого образа действий;
- общий ориентир для деятельности организации в целом.

Формулировка целей – самый трудный этап планирования. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит. Целей может быть много, необходимо выбрать те, которые конкретизируют выбранную на предыдущем этапе миссию системы.

Требования к постановке целей:

- *достижимость*, реалистичность (в рамках существующих финансовых и кадровых ресурсов);
- количественная или временная *измеримость* (количество проданных билетов; временной интервал достижения целей: год, квартал...);
- *конкретность* (в каком направлении движется организация: что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки и кто ответственен за это);
- *совместимость* (с миссией организации, друг с другом) (цели усиления позиций на одном рынке и установление конкурентной позиции на другом или проникновение на другие рынки; цели прибыльности и благотворительности).

Примеры целей организаций исполнительских искусств:

- стать лидером,
- расширить аудиторию,
- улучшить качество исполнения,
- исполнять новые произведения,
- улучшить условия работы,
- уменьшить дефицит бюджета,
- увеличить доход в будущем.

Для достижения цели необходимо сформулировать задачи. Другими словами **задача** – это конкретизация целей, имеющая количественное выражение.

Примеры задач:

1. Цель увеличения числа зрителей может быть конкретизирована в виде задачи 15%-ного увеличения их количества в следующем сезоне.
2. Цель роста имиджа организации может быть конкретизирована в виде задачи увеличения расходов на рекламу на 20%.

Вторым шагом стратегического планирования является анализ среды организации.

1.2. Анализ среды организации

Анализ среды организации основан на анализе следующих срезов:

- * макросреда;
- * рынок, представляющий собой конкурентную среду организации;
- * процесс создания потребительской ценности или цепочки ценности продукта/услуги, в которую встроена организация и которая позволяет оценить ее конкурентную позицию.

1.2.1. Анализ макросреды

Целью этого этапа является определение тех возможностей или угроз со стороны внешней среды, которые необходимо учитывать при выработке стратегии. Эти срезы среды влияют на организацию, но она сама не может оказывать влияния на них. Они могут быть отражены следующими группами показателей:

1) *экономическими*, отражающими динамические изменения экономики:

- определение состояния экономики (стадия роста, стагнации) и влияние его на проблемы финансирования или сокращения ассигнований на сферу исполнительского искусства и культуры;
- влияние изменения цен или структурных изменений в экономике на организации исполнительского искусства и культуры;

2) политическими и регламентирующими, отражающими ориентиры законодательства страны, способствующими или препятствующими развитию или финансированию культурного сектора:

- состояние меценатства;
- налоговое законодательство;
- ценовая стратегия;
- отношение государства к искусству и культуре;

3) социокультурными, отражающими изменение ценностей общества, ожиданий и вкусов публики, наличие доминирующей культуры или культуры этнических меньшинств:

- демографические изменения (общая численность, возрастные группы);
- эволюция стиля жизни (структура домашних хозяйств, изменение отношения к труду, изменение моделей потребления, досуга);

4) технологическими, например, появление цифровых технологий.

Эти срезы среды могут способствовать или тормозить реализацию целей организаций культуры. Статистические данные, имеющиеся на веб-сайтах Министерства культуры и средств коммуникации, данные опросов ВЦИОМ, национальные проекты государства, Интернет-ресурсы могут служить источником информации для этого раздела.

В целом анализ макросреды организации культуры позволяет определить состояние отрасли, в которой культурная организация функционирует, и наметить ее прогнозы в виде темпов роста рынка культурных продуктов или услуг, изменения цен и т. д.

Следующим этапом является конкурентный анализ отрасли или анализ пяти сил конкуренции.

1.2.2. Анализ конкурентной среды

Анализ конкурентной среды состоит в анализе рынка, на котором организация конкурирует с другими такими же организациями.

Рынок здесь понимается в более широком аспекте и включает этапы цепочки ценности или цепочки создания потребительской ценности.

Имеется пять конкурентных сил, которые могут представлять угрозу организации.

1. Угрозы со стороны прямых конкурентов, т. е. со стороны организаций, осуществляющих ту же деятельность. Это может находить свое выражение либо в ценовой войне, либо в агрессивной рекламе, в усилиях по дифференциации услуг или в создании новых услуг и т. д. Эта конкуренция может иметь место лишь в случае, если одна из присутствующих в секторе организаций захочет улучшить свою позицию на данном рынке. Итогом этой конкурентной борьбы может быть общее снижение рентабельности производства у всех организаций этого сектора. Прямая конкуренция выше, когда:

- число конкурирующих организаций велико;
- рост сектора незначителен;
- деятельность организаций характеризуется высокой долей постоянных (фиксированных) издержек, толкающих организации к использованию на пределе их производственных возможности (постоянный штат сотрудников, высокая вместимость залов; долгосрочные контракты с музыкантами оркестров...);
- данный сектор деятельности чрезвычайно привлекателен для других организаций.

2. Угрозы со стороны конкурентов-«новичков». Внутриотраслевая конкуренция – это не только конкуренция между организациями, занимающимися данным видом деятельности, например исполнительскими искусствами. Она подразумевает также потенциальную конкуренцию, исходящую от организаций из других областей деятельности, которые могут обратить свое внимание на сектор культуры, если он достаточно привлекателен. Угроза от этих организаций определяется тем, насколько высокими (низкими) являются факторы, препятствующие выходу на рынок новых участников, именуемых входными барьерами для доступа в сектор. Чем выше эти барьеры, тем ниже опасность появления новых конкурентов.

П р и м е р ы некоторых входных барьеров в отрасль исполнительского искусства:

- отсутствие субсидий или финансовой поддержки деятельности организации; это особенно актуально для начинающей организации, у которой пока нет своей аудитории, способной обеспечить доход от продажи билетов;
- зависимость масштаба выхода на рынок от масштаба капитальных вложений: небольшая организация может нанять помещение на один месяц и персонал на одну постановку, а оперные театры требуют больших капитальных инвестиций;
- дифференциация продукции (репутация, традиции, реклама, уровень обслуживания...);
- разница в опыте (постоянный и знаменитый хореограф, дирижер или менеджер; система контактов, сложившаяся за годы гастрольной деятельности; талантливый PR-менеджер...);
- регламентирующие нормы, ограничивающие количество не облагаемых налогом некоммерческих организаций в данном секторе.

3. Угрозы со стороны продуктов/услуг-заменителей. Все организации в любых областях деятельности прямо или косвенно конкурируют с организациями, производящими или продающими услуги-заменители. Точно определить заменители данных услуг не всегда просто, так как к ним могут относиться любые другие услуги, удовлетворяющие те же потребности. Услуги-заменители могут:

- а) привлечь на свою сторону значительную часть потребителей;
- б) установить верхнюю границу для существующих тарифов в той мере, в какой они определяют соотношение цена-качество.

В сфере культурных продуктов и исполнительских искусств такие угрозы становятся все более ощутимыми из-за *внутренней конкуренции* (кино взамен театра; телевидение взамен кино и т.д.) или

внешней конкуренции, оказываемой любыми другими видами услуг, которые могут возникнуть в сфере досуга взамен существующим.

Например, все большее потребление домашними хозяйствами видео/Интернет услуг вытесняет домашнее чтение или написание писем.

4. Угрозы со стороны потребителей/клиентов. Потребители/клиенты – необходимые партнеры для любых видов деятельности. Высококонцентрированные рынки клиентов могут оказывать давление на организацию сферы исполнительских искусств, например в сфере цен на билеты, качества услуг. Угроза со стороны потребителей выше всего в случае, если:

- они имеют значительную долю в объеме продаж организации;
- доля данной организации является наибольшей в объеме закупок потребителя;
- данный потребитель может прибегнуть к вертикальной интеграции с данной организацией.

Пример: разные сегменты рынка в лице покупателей (слушателей или зрителей) могут:

- либо удерживать организацию от повышения цен, требуя более высокого качества и большего разнообразия услуг (завсегдатаи);
- либо быть нечувствительными к высококачественным продуктам/услугам (случайные потребители или потребители с низкими доходами).

5. Угрозы со стороны рынков поставщиков. Они действуют аналогично угрозам со стороны рынков клиентов и могут возникать, когда имеются сильные или крупные поставщики, оказывающие давление на переговорную силу данной организации. Угрозы со стороны поставщиков выше всего в случае, если их немного (сплоченная группа лиц) и нет продуктов-заменителей их продукции.

Эти угрозы выражаются в давлении на цены (в сторону их повышения) или на содержание/количество продаваемых продуктов/услуг.

Примеры:

- в области исполнительских искусств значимыми поставщиками выступают артисты или музыканты и постановочный персонал;
- сплоченной группой могут являться исполнители-суперзвезды, требующие огромных гонораров за свои выступления.

В отсутствие легко доступных альтернатив власть поставщиков (например, высококлассных оркестрантов) становится весьма значительной.

Модель пяти факторов конкуренции позволяет оценить природу конкурентного давления на организацию и общую структуру конкуренции. Чем сильнее общее воздействие факторов конкуренции, тем ниже прибыли всех организаций-конкурентов. Не все из пяти сил конкуренции имеют равное значение в любой момент времени для любой отрасли, поэтому необходимо выявить ключевые из них для выработки нужной стратегии поведения.

Наиболее опасна и непривлекательна ситуация в том случае, когда все пять факторов создают значительное давление на организацию:

- сильное соперничество между прямыми конкурентами;
- низкие барьеры для вхождения в сектор;
- высокая конкуренция со стороны продуктов-заменителей;
- высокая конкуренция между поставщиками;
- активное давление на условия сделок со стороны продавцов и покупателей.

Идеальной с точки зрения прибыльности будет отрасль, где силы конкуренции незначительны, а именно:

- * ни поставщики, ни покупатели не могут диктовать условий при заключении контрактов;
- * отсутствуют продукты-заменители;
- * входные барьеры в отрасль относительно высоки;
- * прямая конкуренция между действующими игроками умеренная.

Но даже если некоторые из пяти факторов конкуренции сильны, отрасль привлекательна для тех организаций, чьи стратегия и положение на рынке обеспечивают достаточную защиту от конкурентного давления и позволяют получать доходы выше среднего уровня.

После того как проанализированы условия конкурентной борьбы по модели пяти сил конкуренции, необходимо идентифицировать совокупность действующих лиц, участвующих в данном виде деятельности. Эта процедура состоит в определении элементов технологической цепочки или цепочки создания потребительской ценности. В сфере культуры – это создатели культурных продуктов и их распространители.

1.2.3. Процесс создания потребительской ценности и конкурентная позиция организации

Стратегический анализ деятельности организации культуры в первую очередь связан с понятием конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество зависит от того, как организация организует и выполняет последовательные этапы производства продукта/услуги в своем виде деятельности, по мере реализации которых создается потребительская ценность для потребителей. Поэтому совокупность этих этапов называется цепочкой ценности или цепочкой потребительской ценности. Конечная ценность, созданная организацией, определяется тем, сколько потребители готовы заплатить за товары или услуги, предлагаемые организацией. Если эта сумма превышает совокупные расходы на всю необходимую деятельность, организация рентабельна. Чтобы получить конкурентное преимущество, организация должна следовать одной из следующих стратегий:

- либо предоставлять потребителям примерно такую же ценность, как и у конкурентов, но производить услугу с меньшими издержками – это *стратегия низких издержек*,
- либо предоставлять услугу с большей потребительской ценностью, за которую можно получить и большую цену – это *стратегия дифференциации*.

Все этапы или виды деятельности, входящие в цепочку ценности, вносят свой вклад в потребительскую ценность.

Их можно условно разделить на две категории:

- *первичная деятельность* (производство, сбыт, доставка и обслуживание товара) и
- *вторичная деятельность* (обеспечение первичной деятельности разными компонентами производства, как-то: технологией, менеджментом, финансами и т.д.), которую называют еще *инфраструктурой* или *поддерживающей деятельностью*.

Избранная организацией конкурентная стратегия определяет способ, к которому прибегает фирма, чтобы выполнить эти отдельные виды деятельности и всю цепочку в целом. В разных областях деятельности оба этих вида деятельности имеют разное значение для достижения конкурентного преимущества. Так, в некоторых сферах деятельности для успеха обязательны развитие технологии и послепродажное обслуживание; в других главную роль играет реклама, так как процесс изготовления несложен, а о послепродажном обслуживании речь даже не идет.

Для достижения конкурентного преимущества следует подходить к цепочке ценности как к системе, а не как к набору случайных компонентов. Изменение цепочки ценности путем перестановки или даже исключения из нее отдельных видов деятельности часто приводит к существенному улучшению конкурентной позиции.

Рассмотрим на примере театрального центра из каких этапов, видов деятельности состоит его цепочка ценности и какие конку-

рентные преимущества или ключевые факторы успеха могут быть на каждом из этих этапов в идеале. Деятельность такого центра можно представить в виде последовательности следующих этапов:

- а) покупка или совместное производство спектаклей;
- б) планирование репертуара;
- в) коммуникации (с медиа-структурами, со зрителями);
- г) продажа и резервирование билетов (через кассу, заблаговременно, через абонементы);
- д) обслуживание публики во время спектаклей (комфортность зала, качество обслуживания, сопутствующие услуги).

Конкурентное преимущество, которое может возникнуть *на первом этапе* этой цепочки ценности, состоит в способности ответственного за организацию репертуара найти таких творческих и пользующихся спросом постановщиков или режиссеров, которые бы в наибольшей степени соответствовали позиционированию рассматриваемого театрального центра.

Успех *второго этапа* – удачная организация во времени репертуара спектаклей – достигается мастерским владением техники организации репертуара (во времени, в жанрах спектаклей по отношению к ожиданиям публики).

На *третьем этапе* факторами успеха могут быть: долговременные партнерские отношения с медиаплатформами (с критиками и специалистами по культуре в национальных и местных медиа изданиях); наличие постоянной зрительской аудитории.

На *четвертом этапе* должны быть простые и доступные для зрителей процедуры продажи билетов и резервирования, точно так же как и разработанные целевые аудитории абонементов.

Наконец, успешность *пятого этапа* цепочки ценности – прием и обслуживание публики – может быть обеспечена

- соответствием временных и транспортных ограничений (начало вечерних или утренних спектаклей, возможности доступа через общественный транспорт, близость паркинга);
- удовлетворением качественных требований со стороны публики (акустика зала, визуальный комфорт, удобство сидений в зале);

– дополнительными услугами (наличие бара или буфета, гардероба, библиотеки и т. д.).

Владение этими *ключевыми факторами успеха* или идеальными конкурентными преимуществами должно быть оценено не только применительно к изучаемой организации исполнительских искусств, но и относительно конкурентов. Для этого каждый из этапов этой цепочки ценности должен иметь количественную оценку в терминах затрат (дороже или дешевле по сравнению с конкурентами обходится их реализация каждого из них).

В зависимости от этих оценок будут приняты соответствующие стратегические решения:

- изменять ли организацию дела, если нет владения ключевыми факторами успеха;
- пересматривать ли затраты, если у конкурентов они ниже.

Синтез стратегического анализа

На основе проведенного выше анализа необходимо сделать выводы относительно:

- * макросреды организации и эволюции ее главных факторов;
- * конкурентного анализа (анализа пяти сил конкуренции);
- * состояния и реструктуризации цепочки ценности организации в соответствии с ключевыми факторами успеха и затратами.

Эти выводы следуют из *диагностики текущей ситуации в виде SWOT-анализа*. Метод SWOT-анализа – это оценка возможностей-угроз (англ. – opportunities, threat) со стороны внешней среды и сильных-слабых сторон (англ. – strengths, weaknesses) организации. Этот анализ позволяет оценить стратегическое положение организации с точки зрения *соответствия внутренних возможностей организации* (баланса ее слабых и сильных сторон) *внешней ситуации* (условиям отрасли и конкуренции).

Рассмотрим эти стороны анализа по отдельности на примерах из области исполнительского искусства.

Возможности/угрозы со стороны среды.

Возможности среды можно классифицировать следующим образом.

Растущие возможности — те, которые дают основания для больших вложений, поскольку они увеличивают размеры и стимулируют заинтересованность аудитории, привлекают большее количество средств.

Сохраняющиеся возможности — те, которые гарантируют поддержание текущего уровня вложений. Хотя количество покупок или возобновление сезонных абонементов могут уменьшаться, организациям исполнительских искусств необходимо привлекать покупателей абонементов, предлагая новые, меньшие по объему циклы.

«Отложенные» возможности — виды деятельности, от которых приходится полностью или частично отказываться ради высвобождения ресурсов для их использования в других направлениях. Так, в периоды спада слушательского интереса, многие оркестры могут «отложить» свои программы камерной музыки и циклы выступлений солистов.

Новые возможности — это программы или услуги, которые можно добавить к текущим предложениям организации, например, концерты в часы пик или в субботу утром, вечера для одиноких людей и другие мероприятия, планируемые для особых целевых групп.

Эти возможности должны быть классифицированы согласно их привлекательности и прогнозируемому успеху.

Возможности могут также определяться через изучение модели продукта/рынка. К этой модели организация прибегает, когда она не до конца использовала возможности существующих продуктов и рынков. Она может рассматривать свою текущую деятельность с точки зрения *продукта*, которым она занимается, изменяя его или разрабатывая новый продукт либо с точки зрения *рынка*, т. е. более интенсивного использования существующих рынков, имеющих потенциал роста, изменения рынков и поиска или формирования новых рынков.

Комбинация этих характеристик, широко известная в менеджменте как матрица «продукт/рынок», выглядит следующим образом (табл. 1):

Таблица 1. Матрица возможностей «продукт/рынок»

Рынок	Продукт	
	существующий	новый
существующий	Проникновение на рынок	Модификация продукта
новый	Расширение географии рынка	Полное обновление продукта

Проникновение на рынок заключается во все более активном заполнении уже имеющихся рынков уже имеющимися продуктами. Эта стратегия работоспособна, когда у организации есть возможность давать больше спектаклей/концертов.

Расширение географии рынка может происходить в форме выступлений в других залах, в удаленных районах, в виде гастролей, в распространении аудио- и видеозаписей при помощи различных средств массовой информации.

Исследование *нового рынка* может заключаться в поиске новых возрастных или этнических групп, а также групп с особыми интересами, которые можно привлечь, используя текущий репертуар.

Модификация продукта – создание программ выступлений, доступных для других целевых рынков: изменением времени начала или длительности программы, рекламой концерта в виде специально созданного для привлечения группы «редко посещающих» клиентов.

Полное обновление продукта (диверсификация) означает создание новых предложений для новых рынков.

Таким образом, систематический анализ продукта и рынка стимулирует размышления о новых возможностях, открывающихся организации в ее среде.

Угрозы среды. Наряду с возможностями организации культуры сталкиваются и с угрозами со стороны среды. Угроза – это вызов, брошенный некоторым обстоятельством или тенденцией, которые при отсутствии целенаправленного действия могут навредить организации.

П р и м е р ы угроз и реакции на них

- спад экономики – дирекция должна найти возможность получения дохода из других источников;
- старение аудитории – организация должна начинать работу по привлечению более молодых посетителей;
- сокращение числа держателей абонементов – организация должна найти новые пути для удовлетворения нужд своих потребителей.

Угрозы могут исходить также от других групп и организаций, которые нацелены на ту же самую аудиторию. Хотя конкуренты часто считаются угрожающим фактором, в развитии взаимовыгодного сотрудничества с ними через партнерство, а также с другими ориентированными на досуг организациями (такими, как рестораны, гостиницы и др.) кроется много возможностей.

Сильные/слабые стороны организации

К сильным сторонам организации могут относиться: наличие хорошего помещения для спектаклей, опытная труппа, обученная работать в разных стилях, сильная поддержка публики, государственная помощь, направленная на постановку классических спектаклей...

У каждой организации есть и *слабые стороны*: недостаточно профессиональная команда, отсутствие приверженности публики, слабый художественный руководитель, недостаточность материальных или нематериальных ресурсов, отсутствие ключевой компетенции, недостающая компетенция и др. Но некоторые слабые стороны не важны для клиентов или имеются и у конкурентов.

После выявления списка внутренних сильных/слабых сторон организации следует сравнить оба списка по той роли, которую они

могут играть в конкурентоспособности организации и разработке будущей стратегии. Так, одни слабые стороны могут оказаться опасными для организации, другие легко устраняются либо компенсируются сильными сторонами. Кроме того, конкуренты также могут их иметь.

В то же время большие амбиции не могут быть реализованы, если у организации нет достаточных ресурсов.

Ресурсный потенциал организации

Анализ ресурсов организации и ее способности по их преобразованию в ключевые компетенции – основа ее конкурентоспособности. Все ресурсы любых организаций могут быть разделены на два класса: материальные и нематериальные.

А. Материальные ресурсы. Здесь речь идет прежде всего об *оборудовании или помещениях*, принадлежащих организации. Например, в области музыкальных или кинематографических искусств это может быть наличие собственных студий грамзаписи или павильонов для производства фильмов, что представляет собой редкий материальный конкурентоспособный ресурс. Кроме этого, *географическое расположение или доступность* некоторых материальных ресурсов также могут составить основу конкурентоспособности.

Вторую категорию материальных ресурсов организации составляют *человеческий потенциал*. В области исполнительских искусств и культуры особую значимость приобретают способности директора организации или ее художественного руководителя по привлечению к деятельности известных и талантливых исполнителей и заключению с ними долгосрочных контрактов.

К третьей категории материальных ресурсов относятся *финансовые ресурсы* организации: ее наличные ликвидные средства, способность к займам в финансовом секторе или в размещении ценных бумаг на финансовых рынках.

К следующей категории материальных активов можно отнести ее технологические ресурсы: патенты, авторские права, секреты производства.

Б. *Нематериальные ресурсы* составляют вторую группу ресурсов организации. Их можно определить как ее организационные навыки и опыт; привлекательный имидж, репутация, приверженность покупателей, мотивированный персонал.

Ключевая компетенция

Ресурсы организации – кирпичики, которые необходимо задействовать в реальный творческий процесс создания продукта/услуги, т. е. найти такую их комбинацию, которая сформирует динамическую компетенцию организации.

Компетенция – это высокий профессионализм в том или ином виде деятельности, достигаемый в результате длительного обучения и накопления опыта.

Компетенция организации не появляется сама собой, а достигается сознательным усилием, в результате длительной и эффективной работы, непереносимое условие которой – отбор персонала с необходимыми знаниями и навыками и организация коллективного труда для достижения высокой *производительности*. Накопив достаточно опыта, организация переходит на более высокий уровень качества при прежних издержках. Так, знания и опыт трансформируются в подлинную компетенцию.

Компетенция – это не просто накопленные знания и опыт, а совокупность навыков, знаний, ноу-хау, ресурсов и технологий отдельных подразделений и функциональных направлений организации. Но компетенция может превратиться в конкурентную возможность, когда ее замечают потребители, т.е. она становится дифференцирующим признаком компании и средством упрочения конкурентной позиции.

Не все компетенции организации равноценны. Одни, которые относятся к *базовым компетенциям*, обеспечивают лишь *выживание*, поскольку примерно в равной степени характерны для всех ос-

новых конкурентов. Другие составляют основу конкурентной политики организации в силу своей уникальности, специфичности и большой ценности в глазах потребителей. Последние относятся к *ключевым компетенциям*, т. е. к таким, которые обеспечивают долгосрочную конкурентную позицию организации и уровень прибыльности выше среднего.

Ресурс или компетенция могут быть ключевыми, если они:

- редки, уникальны (например, удачное месторасположение, патентная защита);
- трудновоспроизводимы (репутация, сила марки, совершенство технологии);
- труднозамещаемы;
- имеют большую ценность в глазах потребителей;
- организация в состоянии использовать этот конкурентный потенциал (организационные способности).

Таблица 2. Диагностика конкурентной значимости ресурсов

Ресурс					Влияние на конкурентоспособность
Ценный	Редкий	Неимитируемый	Незамещаемый	Используемый	
нет	нет	нет	нет	нет	Отсутствие конкурентоспособности
да	нет	нет	нет	–	Паритет конкурентоспособности
да	да	нет	нет	–	Временная конкурентоспособность
да	да	да	нет	–	Временная конкурентоспособность
да	да	да	да	да	Долгосрочная конкурентоспособность

Можно оценить ключевые ресурсы или компетенцию по модели диагностики (табл.2)¹, которая применима к любой организации культуры или исполнительского искусства.

Сравнение сильных/слабых сторон организации с возможностями/угрозами среды и ключевыми компетенциями позволит организации сформулировать стратегические проблемы, стоящие перед ней и выбрать пути их решения: стратегию низких издержек или стратегию дифференциации услуг.

1.3. Типы стратегических решений

Выбор стратегии – сложная и кропотливая задача. Чтобы выбрать ту или иную стратегию, необходимо хорошо представлять отрасль деятельности организаций культуры.

Стратегический подход к деятельности организаций культуры и исполнительских искусств, предполагающий анализ на длительную перспективу, сталкивается со сложностями или спецификой его использования для некоторых из этих организаций. Эта специфика состоит в следующем.

Во-первых, организации культуры отличаются эфемерным и случайным характером самого культурного продукта/услуги. Так, многие организации культуры и исполнительских искусств, особенно работающие по проекту, имеют короткий горизонт планирования, ограниченный единичным характером спектакля, концерта, представления.

Неопределенность – характерная черта деятельности таких организаций. Она обусловлена не только поиском источников финансирования этих продуктов или услуг, которые сами по себе сложны и постоянно видоизменяются. Необходимо также иметь доступ к дистрибуторским каналам. Неизвестна и реакция публики. Все эти факторы определяют доходность продукта. Каждый новый проект

¹ Табл. 2 с сокращениями взята из книги: Le management des entreprises artistiques et culturelles, 2e ed. // Dir/Y. Evrard. Paris, 2004. P.33.

может поставить под сомнение само существование организации, особенно если это небольшая организация.

Во-вторых, разработка стратегии наталкивается на недолговечность некоторых руководителей организаций культуры, особенно в публичном секторе, когда они работают по контракту или их назначают вышестоящие инстанции.

Кроме этого логика самого стратегического подхода опирается на анализ рынка и адаптацию ключевых компетенций организации к новым потребностям. Специфика же предметной деятельности организаций культуры может несколько видоизменить стратегический подход к анализу их деятельности. Она подразумевает, помимо прочего, следующие три особенности.

1. В этих видах деятельности не спрос определяет предложение, как это происходит на рынке материальных продуктов, а предложение инициирует спрос. Спрос часто неявно выражен или вообще не существует.
2. Спрос носит фрагментарный характер: каждый спектакль/концерт/мероприятие – единствен в своем роде. Тем самым эффект опыта, столь распространенный в качестве критерия выбора стратегии в мире материального производства, здесь не вполне адекватен. Мастерское ведение концерта/спектакля не гарантирует успеха у публики в перспективе.
3. Авторский характер продукта/услуги: культурные услуги – единичные услуги, несущие на себе печать творца, и им нет прямых заменителей.

Рассмотренная специфика отрасли культуры и исполнительских искусств характеризуется, кроме того, определенной структурой и конкурентной динамикой, зависящей от источников конкурентных преимуществ.

Реальная практика свидетельствует об огромном разнообразии конкурентных секторов: по числу конкурентов, по разнообразию стратегий, по уровню рентабельности и т. д. Известная типология

конкурентных секторов (рис.1) выделяет два критерия для их описания:

– *источники дифференциации продукта/услуги*, за счет которых можно отличаться, дифференцироваться от конкурентов в глазах потребителя. Они определяются разнообразием технологий и большим числом групп клиентов со своим специфическим поведением;

– *конкурентные преимущества*, величина которых определяет масштабы производства и цены.

Источники дифференциации продуктов/услуг	Конкурентные преимущества	
	слабые	значительные
много	<i>фрагментированные</i>	<i>специализированные</i>
мало	<i>тупиковые</i>	<i>масштабные</i>

Рис.1. Типология конкурентных секторов деятельности

Комбинации этих двух критериев позволяют получить четыре класса конкурентных секторов:

фрагментированные: рост масштабов производства ведет к потере конкурентоспособности; быстрая адаптация к меняющимся рыночным условиям – фактор успешности (гостиничный бизнес, розничная торговля, ресторанное дело);

тупиковые: ни масштаб производства, ни дифференциация продукта не дадут конкурентного преимущества.

специализированные: много источников дифференциации продуктов/услуг; поиск стратегической ниши – фактор конкурентоспособности (предметы роскоши);

масштабные: мало отличающиеся друг от друга продукты/услуги; масштаб производства дает существенное конкурентное

преимущество по издержкам, а значит и по ценам (продукты/услуги массового спроса);

В теории менеджмента выделяют две базовых стратегии или сферы выработки стратегии: стратегия низких издержек и стратегия дифференциации продукта/услуги.

Стратегия низких издержек

Стратегия низких издержек используется в основном в масштабных секторах, где услуги мало дифференцируемы и где цена – решающий фактор. В этих секторах самым конкурентоспособным будет тот, у кого самые низкие издержки производства, а следовательно, самые высокие доходы. Анализ разных отраслевых секторов деятельности показывает, что получение низких издержек связано с эффектом опыта, т. е. с зависимостью между ценой единицы продукта и увеличивающимся объемом производства: чем больше объемы производства, тем ниже издержки в связи с накоплением опыта. Стратегия завоевания доли рынка квалифицируется как стратегия масштабных областей деятельности.

Стратегия дифференциации

Эта стратегия используется тогда, когда единственность предложения составляет длительное и стабильное конкурентное преимущество. Организация, выбирающая эту стратегию, должна предлагать рынку продукты лучшие и существенно отличающиеся от конкурентов по набору потребительских свойств (польз).

Дифференциация может быть нескольких видов:

- улучшение качества продукта на отдельных этапах цепочки ценности;
- создание новой координации, новых взаимосвязей между этапами цепочки ценности, неизвестных конкурентам;
- реструктуризация цепочки ценности (исключение некоторых звеньев с целью оптимизации затрат).

Стратегия дифференциации, которая применима как для специализированных, так и для фрагментированных секторов деятельности, эффективна лишь при следующих условиях:

- 1) дифференцирующие свойства продукта/услуги должны быть восприняты потребителем;
- 2) дифференцирующие свойства должны лежать в основе специфических затрат, которые должны быть ниже чем у конкурентов, чтобы получить трудно воспроизводимое конкурентное преимущество на длительный период времени.

ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 1

1. В чем суть стратегического планирования и для чего оно необходимо?
2. Каковы этапы планирования в виде процесса принятия решений?
3. Для чего необходимо формулировать миссию организации и каким требованиям должна отвечать ее формулировка?
4. Каковы требования к постановке целей организации?
5. Что такое макросреда организаций исполнительского искусства?
6. Какие конкурентные силы в отрасли могут представлять собой угрозу для организации?
7. Какая конкурентная ситуация в отрасли наиболее опасна и непривлекательна для организации с точки зрения пяти конкурентных сил?
8. Какие услуги/продукты могут выступать конкурентами-заменителями услугам организаций исполнительского искусства?
9. Что может выступать в виде входных барьеров в отрасль исполнительского искусства?

10. Из каких этапов состоит цепочка потребительской ценности?
11. На какие две категории можно разделить виды деятельности, входящие в цепочку ценности?
12. Что дает модель продукта/рынка для определения новых возможностей среды для организаций исполнительского искусства и культуры?
13. Для чего необходим SWOT-анализ организации?
14. Понятие ресурсного потенциала и способы его превращения в компетенцию организации?
15. Каким требованиям должен отвечать ресурсный потенциал организации, чтобы повысить ее конкурентоспособность?
16. Какие базовые стратегии или сферы выработки стратегии имеются у организаций исполнительского искусства?
17. В чем сложность использования стратегического планирования по отношению к организациям исполнительского искусства?
18. Когда можно использовать стратегию дифференциации продукта/услуги?

ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

В гл.1 речь шла о первых, предварительных, этапах стратегического планирования деятельности организаций исполнительского искусства и культуры – определении миссии, целей и задач, а также о методах оценки сильных и слабых сторон организации, возможностей/угроз со стороны внешней среды и конкурентном анализе. Выявляя сильные и слабые стороны организации, ее руководство осознает, что именно организация делает хорошо и что она делает хуже.

Анализ среды помогает понять окружение, в котором осуществляется деятельность организации и к которой надо приспособляться. Прежде чем сформулировать свои стратегические цели и задачи, репертуар и финансовые потребности, необходимо изучить рынок, т. е. прежде всего покупателей, уяснить их поведение, а также экономическую, конкурентную, политическую и социокультурную среду.

Другими словами, чтобы соотнести спрос и предложение в сфере культуры, или иначе – организовать встречу произведения и публики, начать надо с изучения последней, то есть рынка. Знание рынка позволит организации лучше определиться со своим предложением и продумать воздействие на спрос с помощью системы коммуникаций. Сразу же заметим, что предложение организаций культуры включает не только само культурное сообщение (произведение), но также и способ доступа к нему: часы работы музея, время представлений спектаклей, способы заказа билетов...

2.1. Анализ рынка

На первом этапе анализа рынка необходимо собрать данные об объемах продаж организации (число проданных билетов на концерты или спектакли, число проданных видео-продуктов или книг). Затем сравнить их с емкостью данного рынка (источники информации: опросы, анкетирования, панельные исследования и др.).

Однако знание объемов продаж хотя и характеризует экономическую деятельность организации, но его недостаточно для глубо-

кого анализа рынка (не все равно, покупает ли 100 человек по одному билету на спектакль или 20 человек по 4 билета и еще 20 – по одному билету). Необходимо изменить объект первичного исследования и перейти от акта покупки или потребления (транзакций) к анализу отдельного потребителя.

Часто сам менеджер, будучи таким же потребителем, полагает, что хорошо представляет, что надо публике, экстраполируя на потенциального потребителя свои ощущения и восприятия, или ощущения и восприятия своих друзей или близких людей. Такое отношение чревато искажением образа реальной публики. Для этого и необходимы исследования рынка и анкетирования.

После того как мы коснемся вкратце некоторых базовых понятий и концепций теории поведения потребителя, рассмотрим источники информации, к которым могут прибегать организации культуры и искусства, а также основные виды исследования рынка.

2.1.1. Поведение потребителя и процесс потребления

Знание потребителя и понимание его реакций являются главной целью изучения рынка культуры. Прежде чем приступить к изложению методов исследования рынка, необходимо кратко представить объект изучения, т.е. ввести некоторые ключевые термины теории поведения потребителя.

Изучение потребителя осуществляется на двух уровнях:

- на уровне потребителя или зрительской аудитории – описание потребителя;
- на уровне понимания поведения потребителя – описание процесса потребления.

На первых этапах анализа потребления вне зависимости от типа культурного продукта/услуги следует измерить объемы потребления и идентифицировать характеристики потребителя, затем сопоставить эти два параметра, чтобы ответить на вопрос «кто что делает». Это первый этап маркетинговых исследований.

Термин «потребление» рассматривается здесь в своем самом общем понимании, а именно: предмет «транзакции» между органи-

защитой культуры и публикой. В зависимости от сферы деятельности организации речь может идти о частоте посещений, пользовании или владении; о коммерческом или некоммерческом потреблении, о материальных носителях культурных сообщений (книгах, CD-дисках) или о нематериальных благах, символических ценностях (услугах, спектаклях...).

Другими словами, речь идет об описании того, что принято называть зрительской аудиторией. Инструментом измерения чаще всего являются анкетирования и опросы.

Для описания характеристик потребителей обычно используются две группы переменных: демографические, психосоциологические и психологические, которые можно обозначить понятием «психографические». С другой стороны, сам процесс потребления может быть источником переменных, в частности, частота потребления культурных услуг.

1. Среди демографических характеристик чаще всего используются такие, как: *половозрастная структура, семейное положение, место жительства, регион, уровень образования, профессия, доходы*. Преимущество этих характеристик – легкость измерения (обычно одного вопроса достаточно, чтобы оценить принадлежность респондента). С другой стороны, они обладают эффектом «снежного кома»: будучи используемыми в любых видах опросов, они составляют базу для сравнения результатов. Их можно также соотнести с регулярными статистическими обследованиями. Например, можно провести сравнение возрастного распределения зрителей какого-либо фестиваля культуры с населением в целом.

Кроме этого демографические характеристики могут служить основой для производных показателей, таких как, например, *жизненный цикл семьи* (комбинация возраста и семейного положения). Можно определить принадлежность к социальному классу в виде комбинации профессии, уровня образования и доходов. При этом можно использовать и такие характеристики как профессия родителей, например, для обозначения социальной принадлежности. С учетом важности многих социологических теорий социальная стра-

тификация занимает особое положение в изучении культурных потребностей.

2. Психологические или психосоциологические характеристики реже используются в такого рода исследованиях. Наиболее известными среди них являются характеристики *стиля жизни*, широко используемыми в коммерческом распространении многих продуктов/услуг массового спроса. Неудобство этих характеристик – сложность их измерения (длинные опросные листы, проблемы обоснованности их составления и заполнения). Кроме того, прогностная способность этих слишком обобщенных критериев весьма ограничена.

3. Наконец, третья группа характеристик связана с таким поведенческим параметром как *частота* или *ритм* посещения (потребления) культурных продуктов/услуг. Например, в ходе анализа любителей кино по этому критерию можно выделить три группы потребителей:

- «упорные» любители (по крайней мере один раз в неделю),
- «регулярные» (1-3 раза в месяц),
- «случайные» (менее 1 раза в месяц, но по крайней мере 1 раз в год).

Часто при сегментации рынка используются и другие «отношенческие» критерии потребления: вовлеченность (притягательность) в продукт культуры, ожидаемые выгоды, воспринятая ценность... Дискриминирующим параметром может быть «вкус», оцениваемый через предпочтительность или предыдущее потребление.

Процесс потребления

Описание круга потребителей представляет базу для анализа рынка. Но для более углубленного маркетингового анализа следует идентифицировать структуру переменных, описывающих сам процесс потребления или поведение потребителей.

Процесс потребления может быть представлен как последовательность следующих этапов.

1. Этап, предваряющий процесс потребления – процесс принятия решения, – в ходе которого формируются поведенческие привычки. Он включает три переменные: когнитивную, эмоциональную и переменную намерений. Когнитивная переменная (восприятие продукта и торговой марки) вместе с потребностями и мотивацией (как результат индивидуальных и социальных параметров) служит основой для эмоциональной переменной, формирующей предпочтения, переходящие в переменную намерений.
2. Сам факт или «опыт» потребления, который может принимать разные формы: владения, пользования, посещения.
3. Этап, следующий за процессом потребления, состоит в его оценке и завершается тем или иным уровнем удовлетворенности (основа для последующего поведения).

Процесс потребления является результатом взаимодействия как характеристик потребителей, так и характеристик продуктов/услуг, а также ситуации покупки культурного продукта.

Специфика продуктов/услуг культуры оказывает воздействие на разные уровни этого процесса, например, на мотивацию потребления культурных продуктов/услуг, заключающуюся в формировании предпочтений. Она имеет следующие измерения:

Утилитарное измерение. Например, известны следующие пользы продуктов исполнительских искусств: культурное обогащение, возбуждение, одобрение равных себе, волнение, развлечение, развитие ребенка и др. Знание искомых польз дает возможность менеджерам понять структуру процесса принятия решения потребителем, если последние действительно обдумывают эти пользы. Но часто потребители не могут сформулировать, какой именно пользы они хотят от культурного продукта. Осмысление пользы чаще всего свойственно потребителям, для которых культурный продукт обладает высокой притягательностью. Кроме возможных польз при мар-

кетинге культурных продуктов необходимо учитывать то, что они затрагивают чувства, эмоции потребителя, которые часто трудно определить, а не то чтобы измерить.

Материальное измерение (сколько стоит культурный продукт).

Символическое измерение, которое может быть связано с двумя аспектами потребления: статусностью/престижностью в рамках показного потребления; с местом потребления (выход в свет, общение); и с поиском удовольствия или эмоций в рамках гедонического потребления предмета культуры как такового.

В области культуры и искусства символические измерения имеют специфику. Это никак не упраздняет значимости таких нематериальных аспектов потребления, как легкость парковки или удобство сидений в театральном зале, качество бумаги или печати в книгоиздании.

Мотивация – основа потребительского поведения – отражает несоответствие между текущим и желаемым состоянием. Чем шире разрыв между этими двумя состояниями, тем сильнее мотивация. Мотивация может исходить:

- от потребителя (уделение большего времени активному отдыху);
- от ситуации (праздничная музыка на Новый Год в торговой зоне побуждает к покупкам);
- от рекламы.

Но мотивация покупки культурного продукта в большей степени связана с такими двумя характеристиками потребителя, как предыдущий опыт потребления и вовлеченность в продукт культуры или притягательность продукта культуры.

Вовлеченность в продукт или более точно притягательность культурного продукта – самая важная из потребительских переменных. В разные годы исследователи этой характеристики по-разному трактовали ее. Сегодня сложилось следующее понимание этого термина: ощущение важности или личной заинтересованности, связанное с данным продуктом в данной ситуации.

Притягательность – состояние мотивировки, возбуждения или интереса. Это состояние существует в процессе. Чем рискованней покупка или использование продукта, тем больше притягательность потребителя к нему.

Прошлый опыт также оказывает влияние на принятие решения. Чем больше опыт, тем быстрее принимается решение. Конечно, речь идет о положительном опыте, хотя отрицательный опыт также ускоряет принятие решений. Однако когда речь идет о культурных продуктах прошлый опыт может оказаться бесполезным. Более того, часто потребители ищут что-то другое, неизвестное, какую-то новинку.

Тем не менее, когда потребитель ищет произведение определенного художника, драматурга или режиссера, он ожидает определенной последовательности культурных продуктов и часто может быть разочарован, если автор произведения вдруг сменяет свой жанр (конформизм публики). Некоторые авторы культурных продуктов знают о таком типе потребителя и используют это в создании своих продуктов (телевизионных сериалах, или в библиотеках любовных или детективных романов). Но надо помнить, что не все потребители предпочитают известные продукты неизвестным, хотя их и большинство.

Потребительский опыт отличает культурные блага от других потребительских благ, имеющих исключительно утилитарное назначение (стиральный порошок, например), хотя и не занимает исключительного места (вождение автомобиля – тоже опыт). Он ставит область культуры в центр главных тенденций современного маркетинга: *маркетинга опыта*.

Реакция на потребление, т. е. состояние удовлетворенности является определяющей характеристикой последующего поведения. Удовлетворение является не абсолютной характеристикой, а относительной, результирующей между ожиданиями и результатом потребления продуктов/услуг. А ожидания формируются предыдущим опытом и уровнем информированности.

Так, реакция профессионалов-завсегдатаев будет отличаться от реакции случайных зрителей; разочарование может следовать в от-

вет на воспевание фильма друзьями. Кроме того, сиюминутная реакция зрителя не является единственной критериальной оценкой произведения. Могут появиться самые разные оценки вслед, например, за первой, негативной, оценкой какого-либо культурного произведения (социальное осознание, трагичность человеческого бытия либо просто ощущение незащитности на сильную инновацию).

В этом плане развлекательный культурный продукт производит скорее сиюминутную реакцию, чем произведение культуры, требующее интеллектуальных усилий или психологической вовлеченности (соприкосновение с проблемой отдельного индивидуума, о которой предпочитают не думать).

Источники информации

Источники информации о потребителях и потреблении могут быть классифицированы в соответствии с двумя критериями:

- *внешние/внутренние*: собирается ли информация внутри организации (например, из показателей о ее деятельности) или извне;
- *первичная/вторичная*: собрана ли информация самой организацией («из первых рук») для определенных, конкретных целей исследования или, наоборот, из каких-то уже существующих источников, чаще всего коллективных, к которым организация может иметь доступ.

Комбинация этих двух критериев позволяет получить следующие три класса источников маркетинговой информации:

1) *внутренние источники*: систематический анализ всех показателей коммерческой деятельности организации; чаще всего речь может идти о статистике продаж (числе проданных билетов на спектакль...) с учетом дополнительных критериев (категория тарифов, места продаж...);

2) *вторичные источники*: речь идет об источниках информации общественного доступа (собираемых, например, министерством культуры и средств коммуникаций); преимущество этих источников – их доступность и бесплатность, но при этом они могут не устраи-

вать цели исследования данной конкретной организации. Например, в какой мере статистика национального уровня отражает специфику региона или небольшого города? Кроме того, статистика может быть устаревшей или редко собираемой (раз в 8 лет, например):

3) *первичные источники*: это данные об исследовании рынка, и в частности панельные исследования; они отвечают целям исследования, но стоят дорого из-за затрат на сбор и обработку.

2.2. Реализация маркетинга

Отношения с рынком, базовым элементом маркетинга, это двустороннее движение, где потребитель представляет собой не только привилегированное лицо, на удовлетворение желаний которого направлены разрабатываемые продукты/услуги. Потребитель, кроме того, осознает свои культурные ожидания, но не в состоянии до момента встречи (потребления) с продуктом/услугой узнать, удовлетворяет ли он эти ожидания. Не имея определенных ожиданий, он может находиться в состоянии поиска чего-то нового, стимулирующего и неожиданного.

Таким образом, латентный (неочевидный, скрытый) характер спроса особенно важен в сфере культуры. Хотя это не единственная сфера: в области материальных продуктов также может быть значим латентный характер спроса, например в области высокотехнологичных продуктов.

В зависимости от степени осознанности или выраженности спроса в области культуры изучение рыночных отношений строится между двумя полюсами:

- *рынком спроса*, например поиском некоего специфического культурного продукта со своим собственным символическим кодом, обозначаемым присущим только ему особым местом потребления и ритуалом потребления: опера, детективный фильм, дискотека;
- *рынком предложения*, когда организация культуры «идентифицирует этот «латентный» спрос (не удовле-

творенный или неявно выраженный или даже еще не существующий).

Выбор стратегий организаций культуры усложнен еще и тем, что рынок культурных продуктов сам по себе сложно устроен. Он включает не только потребителей (как любой другой рынок в области материальных продуктов), но и источники финансирования (организаций и/или конкретных людей), в связи с которыми так значимы функции связей с общественностью и фандрейзинга со стороны организаций культуры.

В любом случае организация культуры вступает в отношения с рынком посредством позиционирования, которое выстраивается под определенные целевые сегменты и позволяет достигнуть поставленные цели. Этот этап называется разработкой «стратегического треугольника». Затем разрабатывается курс действий или комплекс маркетинга, а именно: политика продукта, политика цены, продвижения и распространения.

Стратегический треугольник

Позиционирование – Целевые Сегменты – Цели Маркетинга

Параметры стратегического треугольника (позиционирование-сегменты-цели маркетинга) позволяют проверить связность маркетинга-микс или различных курсов действий, которые можно выбрать по четырем его направлениям (продукт, цена, распространение и продвижение).

2.2.1. Позиционирование организаций

Позиционирование определяет собой желание организации утвердить свою идентичность в глазах публики, желание удержать воспринятый публикой образ. Позиционирование позволяет публике идентифицировать предложение организации и выделить его из аналогичных предложений. Например, и Эрмитаж, и Русский музей – музеи для широкой публики, но Русский музей – музей исключительно русской живописи.

Позиционирование является путеводной нитью для выбора четырех составляющих маркетингового плана, оно выступает результатом сопоставления внутреннего анализа организации, ее ключевых компетенций и внешнего анализа (конкурентного и среды в целом).

Примеры позиционирования в сфере культуры и исполнительского искусства:

- сам артист (известный создатель или исполнитель);
- характер предложения (общий (для широкой публики) или специфический (органный концерт);
- местоположение (Большой театр в Москве, Сиднейская опера);
- репутация, цена или качество (для «изысканной» публики с учетом средств реализации культурного продукта);
- престижность места (концерт в Ля Скала);
- время проведения (летний концерт под открытым небом);
- тип потребителя (спектакль для детей).

Качество позиционирования оценивается следующими критериями:

- *простотой*: небольшое количество критериев, ясных для потребителя (что не всегда просто в случае культурных продуктов);
- *надежностью*: связностью восприятия публики нынешнего продукта с предыдущими продуктами данной фирмы);
- *оригинальностью*: облегчить дифференциацию культурного продукта по сравнению с другими продуктами (воспринятой потребителем уникальности продукта, выделению среди других);

- *связностью* средств реализации (пример отсутствия связности - концерт для изысканной публики исполнителями среднего уровня);
- *длительностью* потребления (обоснованность позиционирования, вне моды) и способностью видоизменяться, эволюционировать (способность адаптации к изменениям среды независимо от того, идет ли речь о конкурентах или об изменениях вкусов публики).

2.2.2. Целевые сегменты

Маркетинговое сегментирование вскрывает возможности различных сегментов рынка, на котором предстоит выступать организации. После этого необходимо решить:

- 1) сколько сегментов следует охватить;
- 2) как определить самые выгодные из них.

Рассмотрим обе эти проблемы по очереди.

Три варианта охвата рынка

Организация может воспользоваться тремя стратегиями охвата рынка:

- 1) стратегией недифференцированного маркетинга – обращение ко всему рынку сразу с одним и тем же предложением;
- 2) стратегией дифференцированного маркетинга (на нескольких сегментах рынка – отдельные предложения);
- 3) стратегией специализированного маркетинга:

Недифференцированный маркетинг:

Комплекс маркетинга → Весь рынок

Дифференцированный маркетинг:

Вариант 1

комплекса маркетинга → Сегмент рынка 1

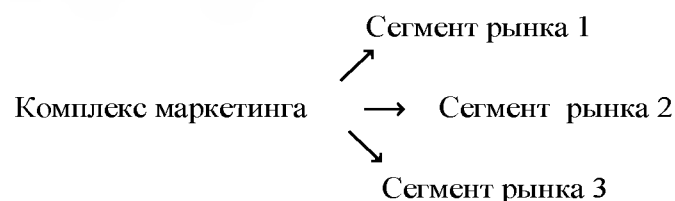
Вариант 2

комплекса маркетинга → Сегмент рынка 2

Вариант 3

комплекса маркетинга → Сегмент рынка 3

Специализированный маркетинг:



При выборе стратегии охвата рынка необходимо учитывать следующие факторы:

Ресурсы организации. При ограниченности ресурсов наиболее рациональной оказывается стратегия концентрированного маркетинга.

Степень однородности продукции. Стратегия недифференцированного маркетинга подходит для однородных продуктов/услуг.

Этап жизненного цикла товара. При выходе организации на рынок с новым товаром целесообразно предлагать всего один вариант новинки. При этом разумно пользоваться стратегиями недифференцированного или концентрированного маркетинга.

Степень однородности рынка. Если у покупателей одинаковые вкусы, они приобретают одни и те же продукты/услуги в одни и те же отрезки времени и одинаково реагируют на одни и те же маркетинговые стимулы. Тогда уместно использовать стратегию недифференцированного маркетинга.

Маркетинговые стратегии конкурентов. Если конкуренты занимаются сегментированием рынка, применение стратегии недифференцированного маркетинга может оказаться неэффективным. И наоборот, если конкуренты применяют недифференцированный маркетинг, фирма может получить выгоды от использования стратегий дифференцированного или концентрированного маркетинга.

Выявление наиболее привлекательных сегментов рынка.

Предположим, что при выборе стратегии охвата рынка пользуются только что описанными критериями, и организация останавливает свой выбор на методике концентрированного маркетинга. Теперь ей следует выявить наиболее привлекательный для себя сегмент рынка.

После того, как организация выявит объективно привлекательные для себя сегменты, она должна задаться вопросом, какой из них наиболее полно соответствует ее сильным сторонам, для успешной работы на котором у нее есть необходимые компетенции и ресурсы.

Выбрав целевой сегмент, организация должна решить, как проникнуть в этот сегмент. Если сегмент уже устоялся, значит, в нем есть конкуренция. Более того, конкуренты уже заняли в рамках сегмента свои «позиции». И прежде чем решить вопрос о собственном позиционировании (поиске позиции на рынке), организации необходимо определить позиции всех имеющихся конкурентов.

Имеется два возможных пути:

- 1) позиционировать себя рядом с одним из существующих конкурентов и начать борьбу за долю рынка;
- 2) разработать товар, которого еще нет на рынке.

Позиционирование культурных продуктов

Используя данные изучения различных культурных продуктов, можно выявить ключевые пользы, которых ожидают потребители от каждого типа продукта. На рис.2. представлены пользы, которых ищут потребители-театралы². Они разделены на четыре категории, размещенные вдоль двух главных осей:

- на горизонтальной оси размещены пользы от «развлечения» до «расширения моего культурного кругозора»;
- на вертикальной оси располагаются пользы от «возможности расслабиться» до «возбуждения/удивления».

² Примеры позиционирования (рис.2, рис.3) с сокращениями взяты из книги: Колбер Ф. и др. Маркетинг культуры и искусства. СПб., 2004, стр.125,126.

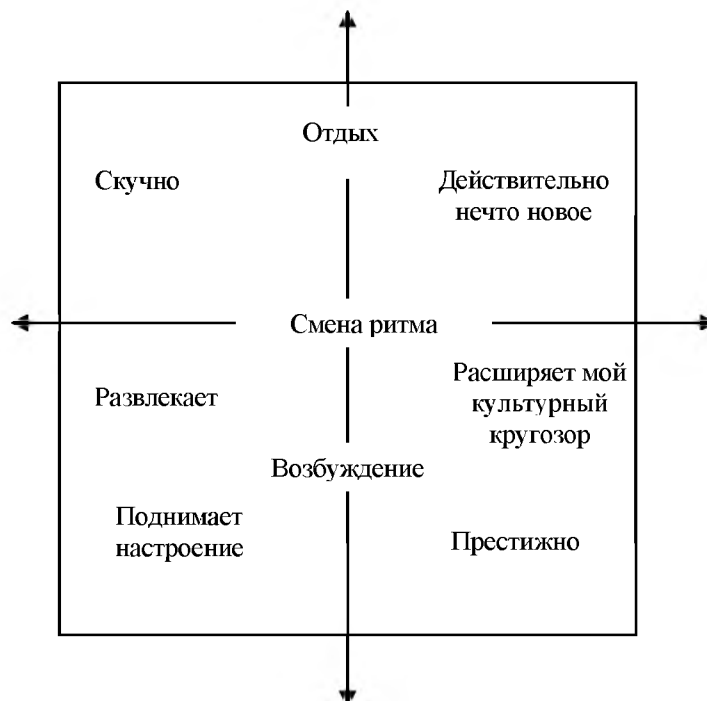


Рис. 2. Позиционирование основных польз, искомых потребителем-театралом.

С помощью такой классификации польз можно определить четыре сегмента потребителей:

- те, которые хотят отдохнуть и обогатиться,
- другие, которые хотят отдохнуть, но и развлечься;
- те, которые ищут возбуждения и обогащения,
- те, которые хотят возбуждения и развлечения.

Все эти возможные пользы отражают конкурирующую природу различных культурных продуктов.

Разные производители, предлагающие похожие пользы, могут объединиться, чтобы предложить комбинацию занятий для потребителей, желающих сосредоточить свои культурные занятия в одной области. Напротив, набор продуктов с различными пользами боль-

ше подойдет для потребителей, стремящихся разнообразить свое культурное времяпрепровождение.

Сами культурные услуги могут быть размещены в пространстве этих польз (рис.3). Очевидно, что некоторые из них, например поп-музыка и музыкальная комедия предлагают сходные пользы и находятся в одном углу. Другие, например балет и комические монологи находятся в разных углах.

Позиционирование культурного продукта в соответствии с предлагаемыми пользами и целевыми сегментами позволяет менеджеру определить, какие продукты являются главными конкурентами, а какие – потенциальными союзниками.



Рис 3. Позиционирование культурных продуктов в соответствии с поиском польз.

Таким образом, любая стратегия позиционирования является результатом четкого понимания того, каких особенностей и пользы ищут потребители.

Конкурирующее позиционирование

Сегменты, на которые нацелен культурный продукт, определяют собой позиционирование. Тем не менее, во многих случаях несколько культурных продуктов могут быть нацелены на одни и те же сегменты, с одними и теми же пользами и в одно и то же время. В этом случае используют стратегию дифференциации продукта/услуги, когда предлагается нечто новое, в связи с чем продукт/услуга будет куплен, несмотря на конкуренцию.

организации выбирают противоположный курс: они пытаются ассоциировать свой продукт/услугу с уже существующим продуктом/услугой. Такое позиционирование вполне приемлемо, если имеется достаточный спрос.

Цели маркетинга

Цели маркетинга должны сочетаться с целями организаций культуры и искусства, а именно: создание и распространение продуктов/услуг культуры. Они могут иметь количественную и качественную формы выражения:

- количественные: объемы продаж (билетов, зрителей, читателей и т.д.);
- качественные: отношение к продуктам культуры (например, «формирование» публики авторского кино).

Подчеркнем лишь одно, цели маркетинга очень близки к целям сегментов.

В рамках выбранного позиционирования организации культуры необходимы специальные средства для достижения целей маркетинга. Это маркетинговый план или комплекс маркетинга, а именно разработка стратегий по четырем его составляющим:

- продукт,
- цена,

- распространение и стимулирование сбыта,
- продвижение (коммуникации).

Рассмотрим каждую из этих характеристик маркетингового плана.

2.3. Комплекс маркетинга

2.3.1. Специфика культурных продуктов услуг

На рынках культуры предложение представляет собой либо осязаемый, материальный продукт (книга, CD и DVD диски...), либо услугу (спектакль, событие...).

Услуги характеризуются своей неосязаемостью, они нематериальны. Следующие три фактора определяют собой типы риска, которому подвергаются организации культуры, особенно занимающиеся живым исполнительским искусством:

- невозможность предварительно опробовать новую услугу;
- запланированно ограниченный жизненный цикл;
- невозможность хранить, складировать услугу.

Первый тип риска. Чтобы соответствовать своим задачам, большинство организаций культуры должны постоянно выпускать новые продукты, не имея возможности предварительно их опробовать. Впрочем, пробная реакция публики на фильм или шоу все равно означала бы, что компания должна предпринять необходимые расходы на постановку и продвижение до того, как будет достигнута стадия предварительного просмотра. Более того, однажды выпущенный культурный продукт не может быть изменен. Музей, например, представляя новую выставку, будь то творчество Пикассо или менее известного художника, должен продать потенциальному «потребителю» этот продукт как он есть. Никакому художнику или теме нельзя заранее гарантировать успех.

С другой стороны, потребители чувствуют себя стесненными, если не могут попробовать или потрогать образец продукта. Продюсеры или дистрибьюторы в сфере исполнительских искусств, имеющие свои собственные помещения, пытаются ослабить эту

тревогу или напряжение, предлагая потенциальным потребителям абонемент из нескольких разных постановок. Таким образом, ощущение непредсказуемости у потребителя уменьшается, так как продукт, в данном случае – труппа, «испытанный и надежный». Зритель, по существу, «покупает» скорее Большой театр в Москве или спектакли Гергиева в Мариинском театре Санкт-Петербурга или спектакли Комеди Франсэз, нежели «Мнимого больного» Мольера. Конечно, чем новее продукт, как в случае с современным искусством, тем больше риск и с точки зрения успеха, и с точки зрения финансов. Применительно к классическому продукту, который хорошо известен публике, риск тоже есть, но значительно меньший.

Кроме того, культурные услуги предполагают совместное участие потребителя (зрителя в случае с театральным спектаклем) и производителя (актеров спектакля). Эта характеристика услуги приводит к неизбежной ее изменчивости в сфере культуры: каждый раз зрители могут реагировать по-разному на спектакль, так же как и актеры могут играть по-разному.

Культурная услуга характеризуется таким образом:

- взаимодействием потребителя и производителя (место спектакля);
- материальным носителем услуги – производством спектакля – то, что делает эту услугу материальной.

Второй тип риска, связанного с культурным продуктом, – это дата изъятия продукта с рынка. Для большинства организаций, действующих в сфере исполнительских искусств, эту дату нужно устанавливать с учетом возможности дополнительных представлений, но после этого произведение все равно будет изъято с рынка независимо от его успеха. Также и для музеев – продолжительность выставки predetermined, так как произведения, взятые на время из других хранилищ, после закрытия этой выставки, ожидаются в других местах.

Третий тип риска, которому часто подвергаются предприниматели в культурном секторе, связан с тем, что их продукт не подлежит хранению. Места, пустующие во время представления, означа-

ют потерянные доходы. Для потребителей этот аспект повышает необходимость увидеть представление тогда, когда его показывают, а не тогда, когда у них появятся на это время и деньги. Часто потребитель должен выбирать между двумя представлениями, которые, в отличие от книг, нельзя отложить на потом. Эта особенность многих культурных услуг оказывает огромное влияние на природу конкуренции в сфере культуры.

Все отмеченное выше доказывает, что организации культуры – это предприятия высокой степени риска, которым нет эквивалента в других секторах экономики. Менеджер художественного продукта должен вкладывать огромные средства в продукт, который невозможно опробовать предварительно, прекрасно сознавая, что продукт должен быть намеренно изъят с рынка вне зависимости от успеха. Более того, даже если продукт пользуется успехом, компания не может убрать его на хранение для использования в дальнейшем (даже если декорации и костюмы можно хранить).

2.3.2. *Создание продукта услуги*

Понятие *продукт* можно определить по-разному. Существуют разные способы или критерии классификации продуктов:

- объем усилий, затраченных потребителем;
- товары повседневного спроса (питание, как правило, вне торговых марок);
- запланированные товары (одежда с учетом торговых марок);
- товары специального ассортимента (покупка товара только определенной марки, ради которого потребитель готов приложить значительные усилия).

Культурные продукты обычно входят в категорию товаров специального ассортимента. В некоторых ситуациях культурный продукт можно включить в категорию запланированной покупки. Например, покупая книгу, потребитель может искать в магазине нечто, удовлетворяющее его настроениям. Однако понятие продукта го-

раздо шире, чем просто физическая реальность. Поэтому различают три основных компонента продукта:

1. Основной продукт или сам объект.
2. Сопутствующие или дополнительные услуги.
3. Ценность – символическая, эмоциональная или какая-либо иная, которую потребители придают этому продукту. Иногда эта символическая ценность становится главной причиной покупки того или иного продукта.

Фактически потребитель может хотеть купить любой из этих компонентов или даже несколько.

Примером основного продукта у Филармонии может служить концерт, сопутствующего продукта (дополняющего основной) – продажа CD-дисков вообще и CD-дисков данных артистов, в частности; буфет.

К числу дополнительных или сопутствующих услуг можно отнести также:

- расписание концертов (спектаклей, передач), учитывающих время потребления культурной услуги разными сегментами потребителей;
- материальный комфорт места потребления, его убранство, близость, удобство расположения (наличие указателей);
- продажу программы концерта или других информационных носителей.

Менеджеры организаций культуры могут либо сами управлять этими сопутствующими услугами, либо экстернализировать их (отдавать на сторону) независимым агентам.

Организации культуры все больше и больше создают сопутствующие продукты, которые связаны с главным художественным продуктом и все же составляют самостоятельные продуктовые линии. Симфонический оркестр может предложить потребителю концертный абонемент, записать часть своего репертуара на кассету или компакт-диск и продавать рекламные предметы, скажем, фут-

болки. Музеи не только проводят постоянные и временные выставки, но и предлагают серию образовательных и культурных мероприятий: мастер-классы и конференции. В большинстве музеев есть также ресторан и магазин сувениров.

Возможность больших доходов от сопутствующих продуктов заставляет продюсеров пересмотреть свою стратегию. Сегодня культурные объекты, такие, как фильмы, выставки, книги, концерты и т.д., рассматриваются как часть скоординированной продуктовой смеси, торговля различными частями которой должна быть взаимокрепляющей. Две трети американских и французских музеев предлагают своей публике как минимум библиотеку, просмотровый или конференц-зал, магазин сувениров и ресторан или кафетерий.

Торговая марка

Помимо юридических и правовых аспектов торговая марка играет важную роль в маркетинговой стратегии: марка – концентрированное выражение позиционирования в глазах публики. Можно отметить, что исполнительские искусства и искусство как таковое были первыми, где использовалось авторское право. Так, подпись художника на произведении искусства как марка качества существовали задолго до их применения в товарах широкого потребления.

С точки зрения потребителя, торговая марка облегчает его выбор, так как заключает в себе информацию о содержании предложения, легитимизирует его, выступает носителем своего рода контракта доверия между предложением и спросом (в силу невозможности попробовать до опыта саму культурную услугу).

С точки зрения организации культуры, торговая марка является ее активом и может указывать:

- на место предоставления культурной услуги (Эрмитажный театр),
- на создателя услуги (фильмы А.Сокурова),
- на театральную труппу (Мариинский театр).

В такой сложной сфере культурных услуг как сфера исполнительского искусства торговая марка может сочетать в себе и место предоставления услуги, и труппу, и ее создателя. Каждая из этих

составляющих имеет свою специфику и характеристики и создает трудности с формированием имиджа организации.

Жизненный цикл культурного продукта

Представление о жизненном цикле продукта существует потому, что нужды и предпочтения потребителя изменяются с развитием технологии и вкусов людей. Вкус и технология - это два взаимозависимых феномена, которые влияют друг на друга и часто ускоряют жизненный цикл продукта.

Жизненный цикл продукта состоит из четырех стадий: выведение продукта на рынок (введение), рост, насыщение рынка (зрелость) и спад. На рис.4 показана теоретическая кривая жизненного цикла.

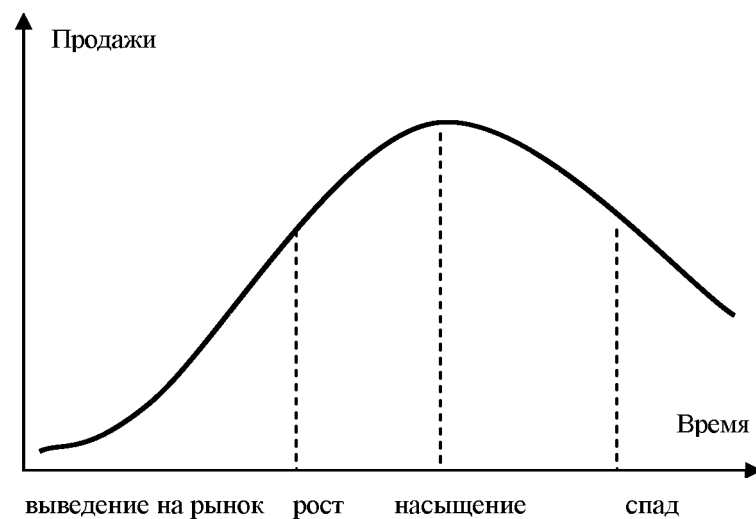


Рис.4. Жизненный цикл продукта

Эта кривая, по сути, является кривой спроса на продукт. Понятие «жизненный цикл продукта» можно интерпретировать по-разному. Это понятие может относиться к группе продуктов, предлагаемых на рынке (жизненный цикл рынка), или к бренду.

Рассмотрим четыре стадии жизненного цикла по отдельности.

1. Стадия выведения на рынок

Выведение нового продукта на рынок на первых этапах характеризуется следующими параметрами: нарастанием сбыта, большими затратами на освоение, отсутствием конкурентов. Чем быстрее основная масса потребителей изменит свои привычки и освоит новый товар, тем скорее будет достигнута стадия роста. Проникновение на рынок может тормозиться консервативностью пристрастий потребителей, ценовой войной со стороны организаций, продающих аналогичные продукты, ценой. Обычно цена нового товара выше всего на стадии выведения на рынок, когда производителю приходится покрывать огромные расходы:

- на производство единицы товара,
- на продвижение товара,
- на расходы по разработке и модификации продукта.

Примеры:

*новая театральная труппа,
записи и концерты «восходящей звезды»,
современная серьезная музыка.*

Возможны четыре стратегии выведения продукта на рынок, основанные на комбинации двух состояний цены и продвижения: низкая или высокая цена и мягкое или интенсивное продвижение.

1) Стратегия «в первых рядах» означает высокую цену и интенсивное продвижение. Она применима, когда потенциальные потребители еще не знают данного продукта, но многие из них купят его даже по высокой цене. Для этого организации необходимо интенсивное продвижение.

2) Стратегия «интенсивного проникновения» сопровождается производством продукта по сравнительно низкой цене с интенсивным продвижением. Этот вариант стратегии возможен, если продукт известен мало, но потенциально интересен для потребителей, для которых важна цена.

3) Стратегия «в последних рядах» позволяет организации увеличить доходы, экономя на расходах по продвижению товара. Это

возможно в условиях большого рынка, для потребителя важна цена, тип продукта должен быть уже известен.

4) Стратегия «избирательного проникновения», при которой новый продукт запускается по высокой цене и с маленькими расходами на продвижение. Такой подход предполагает: незначительную конкуренцию, известность продукта, готовность потребителя к высокой цене, небольшие затраты на продвижение.

2. Стадия роста

Когда спрос становится достаточно большим, можно снижать цену, привлекая других потребителей покупать данный продукт. Одновременно могут появиться конкуренты, привлеченные ростом спроса. Тогда у организации возможны две стратегии: 1) извлечь сиюминутную выгоду или 2) вложить полученные денежные средства в усиление конкурентоспособности на следующем этапе жизненного цикла.

3. Стадия насыщения

Рано или поздно уровень спроса стабилизируется. Это – стадия насыщения рынка, которая является более продолжительной, чем предыдущие стадии. На этом этапе организация может выбрать одну из трех стратегий:

- модификация рынка,
- модификация продукта,
- модификация других переменных в маркетинговом плане.

Рынок можно *модифицировать*, увеличивая количество потребителей следующими способами:

а) поиском новых сегментов рынка, (с географической или демографической точки зрения); например, хоровые камерные ансамбли могут выступать по воскресным дням в церковных учреждениях, чтобы привлечь публику выходного дня в центре города (придающих большое значение удобству местоположения);

б) поиском новых потребителей; например, путем бесплатного распространения билетов среди потребителей замещающей продукции (кино или домашнего видео) или призывая к посещению живого исполнения (выступления в музеях небольших музыкальных ансамблей или танцевальных трупп).

Модификация продукта состоит в оживлении сбыта путем:

- роста качества услуги (переезд в новое помещение, записи на компакт-дисках, приглашение звездных исполнителей);
- расширения круга выполняемых функций, чтобы сформировать образ передовой организации; например, специальные светские мероприятия для определенных сегментов рынка; выступление камерных ансамблей или лекции перед концертами, мультимедийные технологии к основной программе;
- совершенствования стиля; например, создавая новый логотип или буклет или поменяв площадку выступления.

Эта тактика эффективна до тех пор, пока потребитель воспринимает перемены как реальные и уместные.

Наконец, организация может корректировать и другие переменные:

- снизить цены,
- атаковать рынок мощной кампанией по продвижению товара,
- провести какой-нибудь конкурс или обратиться к более емким каналам распространения, таким, как магазины, торгующие со скидкой.

Самое сложное – определение стадии жизненного цикла, особенно последних двух этапов – насыщения и начала спада.

4. Стадия спада

Начала спада спроса – самый сложный для идентификации этап жизненного цикла и только при всестороннем анализе ситуации можно определить его. На этой стадии применимы следующие стратегии:

- удаление продукта/услуги с рынка и концентрация на самых выгодных сегментах рынка и каналах распределения;
- снижение расходов на продвижение и продолжение выпуска продукта хотя бы с краткосрочной прибылью.

Обычно эта стадия достигается, как только аналогичные продукты более высокого качества, которые невозможно превзойти, попадают на рынок.

П р и м е р ы:

*компакт-диск, почти полностью вытеснивший виниловую пластинку;
появление телевидения рядом с радио.*

В реальности никогда точно не известно, на какой именно стадии находится продукт, особенно если это стадии спада и насыщения. Многие культурные продукты, особенно в секторе искусств, созданы для того, чтобы исполняться или выставляться только в течение ограниченного времени или один раз. У них есть строго установленное число представлений или заранее определенная продолжительность выставки, после чего они исчезают. Даже если постановка пользуется успехом, ее могут исключить из репертуара к определенной дате.

2.3.3. Ценовая политика

Цена – самая значимая из четырех составляющих, непосредственно связанная с доходностью организации. Ценообразование организаций исполнительского искусства и культуры может определяться рядом критериев: целями организации, эластичностью спроса, конкуренцией, дополнительными или специфическими дифференцирующими свойствами и др.

1. Целевое ценообразование. Назначая цену на билеты театральная или концертная организация может стремиться к достижению следующих целей:

- 1) максимизация дохода (или возмещения затрат),
- 2) максимизация численности публики,
- 3) одновременная максимизация дохода и численности.

Общее правило – по мере роста спроса цена падает. В то же время существует следующие виды цен:

психологически приемлемая цена, ниже которой потребитель усомнится в высоком качестве предлагаемой услуги (не имеет

смысла для увеличения численности зрителей снижать цены ниже некоторого приемлемого для потребителя уровня);

растущая по мере роста спроса цена (эффект снобизма, ажиотажного или спекулятивного спроса, как это иногда происходит на рынке произведений искусства, близком по природе рынку высокой моды).

2. Эластичность спроса. В экономике для количественной оценки изменения спроса в зависимости от изменения цены используется понятие эластичности спроса (ЭС). Эластичность спроса показывает, на сколько процентов изменится спрос (K – количество проданных единиц товара) при изменении цены (Π – цена) на один процент. Эластичность может быть рассчитана по следующей формуле:

$$ЭС = \frac{(K_2 - K_1) \times 100}{(K_2 + K_1) : 2} : \frac{(\Pi_2 - \Pi_1) \times 100}{(\Pi_2 + \Pi_1) : 2}.$$

Приведенное выражение называется коэффициентом эластичности или просто *эластичностью* спроса по цене. Эластичность может быть больше, меньше и равна единице:

- *при эластичности спроса больше единицы* (спрос эластичен) изменение цены на 1% дает более 1% изменения спроса.
- *при эластичности спроса равной единице* (спрос нейтрален к цене), каждый процент изменения цены дает процент изменения спроса.
- *при эластичности спроса меньше единицы* (спрос неэластичен) каждый процент изменения цены дает меньше одного процента изменения спроса.

У культурных продуктов обычно спрос негибкий. Это в еще большей степени относится к культурным событиям сезона, которые «надо видеть». В этом случае потребители рвутся их посетить за любую цену.

В исполнительских искусствах скачок цен от 50 руб. до 100 руб. или 100% рост, может привести к падению посещаемости на 20-30%. Если цена возрастет в 4 раза, с 50 руб. до 200 руб., спрос упа-

дет всего на 35-45%. Несомненно, рост цен оказывает давление на спрос, и все же разница в посещаемости менее чем пропорциональна росту цен. На потребителей не слишком воздействует изменение цен, пока цены остаются ниже определенного порога.

Следует помнить, что:

- чем больше на рынке товаров, являющихся, с точки зрения покупателя, заменителями данного товара, тем эластичнее спрос;
- чем выше доля расходов на данный товар в бюджете потребителя, тем выше эластичность спроса;
- если на данный товар расходуется лишь незначительная часть потребительского бюджета, то покупателю нет нужды менять свои привычки и пристрастия при изменении цены. Одна и та же сумма расхода на покупку при большом доходе составляет малую долю бюджета, а при низком доходе – значительную. Поэтому эластичность спроса на один и тот же товар у потребителей с высоким уровнем доходов меньше, чем у потребителей с низким уровнем доходов;
- эластичность спроса ниже всего на товары, являющиеся, с точки зрения потребителя, самыми необходимыми. Особенно низка эластичность спроса на товары, потребление которых не может быть отложено. Покупатель при этом становится более сговорчивым. Таков, например, спрос на цветы 8 марта, 1 сентября. В будни же спрос на цветы весьма эластичен.
- эластичность спроса на различных участках одной и той же кривой спроса может быть разной (точки с эластичностью меньшей, равной и большей единицы).

Можно ли вообще говорить об эластичности или неэластичности рынка определенного товара? Очевидно, нет. Таким образом, необходимо учитывать изменения показателя эластичности спроса от точки к точке кривой спроса.

Некоторые рынки культурных продуктов характеризуются низкой ценовой эластичностью, т. е. рост цены мало влияет на готовность клиента купить билет или абонемент. Такие организации имеют возможности для максимизации своих доходов. И хотя максимизация дохода не обязательно приводит к росту численности публики, связанные с нею потери могут быть незначительными. Отсюда вывод: можно решать обе задачи одновременно – максимизировать доход и максимизировать численность публики.

Рассмотрим условный пример, где имеются реакции публики на ценовые альтернативы. Допустим, в зале на 1500 мест все места имеют одну и ту же цену. В табл.5 показан различный доход в зависимости от разного числа проданных билетов по разной цене³.

Если задача организации – максимизация дохода, то надо назначить цену 7,50 руб. на все места, чтобы получить 7125 руб. (при этом зал будет заполнен на 60% (950:1500 мест).

Таблица 5. Расчет потенциального дохода зала на 1500 мест

Цена, руб.	Зрители, кол-во	Потенциальный валовой доход, тыс.руб	Потенциальный доход с учетом максимума в 1500 мест, тыс.руб
20	300	6000	6000
15	400	6000	6000
12	500	6000	6000
10	650	6500	6500
7,5	950	7125	7125
5	1350	6750	6750
4,5	1500	6750	6750
3	2000	6000	4500
1	3000	3000	3000

³ Табл.5 взята из книги: Котлер Ф., Шефф Д. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. М., 2004. С.181.

Если задача организации – повысить численность публики, то цена должна быть 3 руб. (неудовлетворенными останутся 500 чел.) и доход снизится до 4500 руб.

При высоких ценах спрос характеризуется низкой (нейтральной) эластичностью. Из табл.5 следует, что при снижении цены с 20 до 15 руб. имеем следующее изменение спроса:

$$\text{Спрос: } (|300-400| : ((300+400):2)) \times 100\% = 100 : 350 = 28\%$$

$$\text{Цена: } (|20-15| : ((20+15):2)) \times 100\% = 5 : 17,5 = 28\%$$

$$\text{ЭС} = 28\% : 28\% = 1$$

(т.е. спрос *нейтрален*: изменение цены на 1% ведет к изменению спроса на 1%).

На уровне более низких цен такое же 25%-ное снижение цен (с 10 руб до 7,50 руб) привлечет больше зрителей, а именно:

$$\text{Спрос: } (|650-950| : ((650+950):2)) \times 100\% = 300 : 800 = 37,5\%$$

$$\text{Цена: } (|7.50-10| : ((7.50+10):2)) = 2.50 : 8,75 = 28\%$$

$$\text{ЭС} = 37,5 : 28 = 1,339$$

(ЭС больше 1, следовательно, спрос *эластичен*: изменение цены на 1% дает более 1% изменения спроса).

Заметим, что в интервалах 4,5–5 руб и 12–20 руб снижение численности публики полностью компенсируется ростом цены.

Если задача организации состоит в максимизации численности (продать 1500 билетов и заполнить весь зал), то билет должен стоить 4,5 руб; при этом доход будет таким же, что и при цене за билет 5 руб (6750 тыс.руб). При этом численность публики будет наибольшей, а доход составит почти 95% от потенциального максимума в 7125 руб. Таким образом, организация будет близка к достижению обеих задач.

Как правило, организации культуры устанавливают цену, имея в виду задачу максимизации численности, поскольку в результате повышается вероятность достижения двух дополнительных выгод:

- распространения информации о продукте организации среди публики;
- роста потенциальных меценатов и спонсоров.

В указанном примере имеется допущение: любое место в зале продается за одну и ту же цену. В реальной жизни организации устанавливают разные цены на разные места, т. е. сочетают разные стратегии ценообразования, сохраняя привлекательность для разных слоев населения.

В культурной сфере и исполнительских искусствах можно применять понятие эластичности к другим переменным, входящим в маркетинговую смесь, чтобы обусловить изменения в спросе: к продукту, к продвижению, к распространению. Действительно, рекламная кампания, улучшенное обслуживание или более удобная сеть распространения могут повлиять на спрос.

В индустрии культуры эластичность продукта может быть использована как стратегическая переменная, поскольку здесь продукт всегда в самом центре акта покупки. Уровень спроса зависит прежде всего от предлагаемого продукта. В этом смысле эластичность продукта имеет куда большее значение, чем эластичность цены или продвижения. С точки зрения спроса эластичность, в соответствии с различными переменными маркетинговой смеси, варьируется вместе с продуктом и целевым рынком.

Таким образом, при любой попытке оценить спрос или объяснить изменения в прошедших продажах нужно принимать в расчет воздействие эластичности на четыре переменные, составляющие маркетинговую смесь. Если организация пожелает увеличить общую посещаемость на рынке, чувствительном к переменной продвижения, они могут вычислить прирост спроса, созданный различными уровнями расходов на рекламу.

3. Конкурентное ценообразование. Назначая цены, организация может ориентироваться не только на анализ спроса, но и на цены конкурентов (более высокие или низкие). Как правило, все стремятся поддерживать свои цены на уровне, среднем для данной группы организаций (например, для профессиональных театров с постоянной труппой или оркестров локального значения). Это так называемая подражательная цена, которая используется на рынках однородных (замещающих) продуктов.

Причин тому несколько:

а) действующая цена соответствует коллективному здравому смыслу (приличному доходу и нормальному спросу);

б) ввиду сильной конкуренции со стороны замещающих форм проведения досуга ориентация на действующую цену наименее разрушительна для устоявшегося порядка в данной отрасли;

в) непредсказуемость реакций покупателей и конкурентов на ценовые различия.

Если же организация может подчеркнуть свое отличие от других аналогичных организаций (в качестве, репутации, масштабе деятельности, местоположении), то она использует стратегию дифференциации.

4. Дифференцированное ценообразование. Дифференцированное ценообразование применяется, когда за один и тот же продукт услугу организация назначает неодинаковые цены, причем разница между ценами не отражает разницы в уровне затрат. Различные методы дифференцированного ценообразования могут приводить как к увеличению численности публики, так и к максимизации дохода. Методы дифференцированного ценообразования связаны:

- а) с сегментом потребительского рынка;
- б) с престижем;
- в) с местом и временем.

Цена, связанная с сегментом потребительского рынка.

С разных групп потребителей взимается разная цена согласно их готовности или возможности платить:

- билеты за полцены пожилым людям на утренние спектакли по средам или студентам за два часа до концерта;
- билеты со скидкой детям от 10 до 18 лет, чьи родители купили абонемент (поощрение семейных посещений театра);
- платите сколько сможете (любую цену в выходной день);
- групповые продажи (скидка группе потребителей).

Цена, связанная с престижем

Престиж или имидж известного театра или организации могут быть связаны.

Цена, связанная с местом и временем

Билеты на разные места в зале и разные дни недели имеют неодинаковую цену несмотря на отсутствие разницы в затратах организации:

- для дорогих мест характерна сравнительно низкая ценовая эластичность, поэтому их стоимость часто растет сильнее, чем стоимость дешевых;
- время покупки билета (скидка для «ранних пташек», т.е. для тех, кто покупает абонемент до определенной даты). Такая цена идеальна для денежной наличности организации, выигрывается время для привлечения более пассивной или сомневающейся части публики;
- разовые скидки устанавливаются в соответствии с уровнем спроса: если спрос невелик, за 7-10 дней до мероприятия два билета могут быть предложены по цене одного; в день спектакля – стоимость билета за полцены; некоторые организации за несколько минут до начала спектакля все оставшиеся билеты продают за бросовую цену – тем самым поощряя посещение театра.

Дифференциация цен возможна только при следующих условиях:

- а) рынок должен быть сегментирован и сегменты отличаются по интенсивности спроса (утренние спектакли в будние дни для пожилых людей);
- б) представители сегмента относительно низкого ценового уровня не должны иметь возможности перепродать продукт представителям сегмента более высокого ценового уровня (наличие ясных внешних отличий в билетах для льготных категорий);
- в) затраты на сегментацию рынка и контроль за ними не должны превышать дополнительного дохода, получаемого благодаря дифференциации;

г) дифференциация цен не должна вызывать у потребителя неприязненных чувств (чувства ущемленности);

д) все формы дифференциации должны быть законными.

При некоторых условиях можно назначать высокую цену, которая может принести дополнительную прибыль после покрытия всех затрат. Это билеты на премьеры, специальные мероприятия, праздничные представления. Тем самым извлекается выгода из трех дифференцирующих факторов ценообразования:

- времени (премьера, канун Рождества или нового года),
- престижности (единственное в своем роде событие, часто с буфетом и/или с участием звезд),
- сегмента потребительского рынка (принадлежность к элите, стремление подчеркнуть повышенный интерес к событию или организации).

Стратегии ценообразования должны все время пересматриваться в силу постоянно меняющейся среды (реальных и потенциальных рынков, конкуренции, источников финансирования).

Но цена, как и продукт – лишь два из четырех элементов комплекса маркетинга. Кроме этого, имеются еще два других элемента маркетингового комплекса: политика распространения и политика продвижения.

2.3.4. Политика распространения

Выбор системы распространения начинается с анализа существующих моделей распространения и выяснения их сильных и слабых сторон. Затем можно заняться либо совершенствованием существующих моделей, либо разработкой новых систем, опираясь на новые технологии.

План распространения билетов должен содержать ответы на следующие вопросы:

1. Какие точки продаж будут использованы для распространения билетов?

2. Сколько точек продаж должно быть использовано (интенсивность распространения)?
3. Где должны находиться точки распространения (они должны быть доступными и видимыми общественности)?
4. Когда будут предоставляться услуги? (часы работы в соответствии с потребностями аудитории).

Формы распространения

- собственная касса организации,
- централизованные билетные агентства (посредники);
- персональные продажи (устный отзыв продавца – стимул к покупке билета) в торговых точках (в магазинах, на автобусных стоянках); разновидность персональной продажи – групповые продажи с помощью официальных презентаций; продажи семьям; через общественные организации;
- купонные книжки (используются в качестве платы за билеты на любые концерты данной организации), которые продаются с 20%-ной скидкой в ресторанах, пунктах химчистки, музыкальных магазинах и других торговых точках);
- неофициальные встречи (завтраки, вечеринки с коктейлями на 30 человек, знакомых членов советов учредителей, активистов общественных организаций, завсегдатаев театров).

Каждая организация разрабатывает свою стратегию персональных продаж для каждой целевой аудитории, для каждой категории продукта (абонементов, групповых продаж, разовых билетов, купонных книжек) и для каждого географического региона.

2.3.5. Политика продвижения

Продвижение или коммуникации часто уподобляют рекламе, что неверно. Сфера исполнительских искусств и культуры несмотря на ограниченные средства нуждается в том, чтобы информировать о себе общественности. С другой стороны, она является объектом «спонтанной» коммуникации в прессе, в медиа-сетях и просто уст-

но. Последнее не всегда управляемый процесс (отрицательные отзывы в СМИ могут «убить» спектакль). Коммуникации таким образом – необходимый процесс, чтобы целевая аудитория была информирована о деятельности организаций искусства и культуры. К целевой аудитории относятся не только потребители (зрители), но и те, кто находится в среде организации культуры, а именно, меценаты, спонсоры или ведомства, финансирующие эти виды деятельности:

Меценаты, спонсоры, ведомства (государство)



Коммуникации художественной организации



Публика

К функциям продвижения относятся:

- передача сообщения,
- изменение отношения потребителя к продукту.

Используя известную в кибернетике информационную модель К.Шеннона, передачу сообщения можно представить в виде коммуникативного акта, включающего следующие элементы:

- 1) отправитель – тот, кто начинает акт коммуникации: индивидум, организация или группа;
- 2) кодирование – комбинация и координация знаков, символов, цветов и других элементов для передачи смысла сообщения;
- 3) канал передачи сообщения (доставка сообщения): письменный, электронный, непосредственный (личный);
- 4) само сообщение;
- 5) декодирование (процесс понимания адресатом), (кто он и какие коды он поймет/не поймет);
- 6) обратная связь (корректировка сообщения отправителем в случае неполучения или непонимания адресатом).

Сами по себе коды не гарантируют правильного движения сообщения. Существуют помехи, препятствующие передаче сообщения, к которым можно отнести следующие:

- имидж организации,
- неподходящие коды или неподходящие каналы передачи,
- среда (критические статьи).

Таким образом, коммуникация – двусторонний процесс, предполагающий активное участие и отправителя, и адресата. Такое схематичное представление акта коммуникации применимо как к индивидуумам, так и к организациям. Оно дает отправителю возможность проанализировать возможные проблемы в понимании адресатом сообщений и в соответствии с этим перестроиться.

Помимо передачи сообщения продвижение действует как фактор создания позитивного отношения потребителя к продукту, а тем самым и к продажам.

Психологические процессы со стороны потребителя, могут тормозить передачу сообщений отправителем через СМИ. Это так называемые защитные механизмы. Они позволяют потребителю отбрасывать сообщения из всего их огромного ежедневного потока. Среди этих механизмов:

- избирательное восприятие, когда потребитель замечает только определенные сообщения, ценные или необходимые для него;
- избирательное понимание (фильтр при расшифровке рекламы): потребитель определенным образом интерпретирует знаки (цвета, символы, знаки, формы...), поэтому знаки и символы надо выбирать особо осторожно;
- избирательное удержание (сохранение в памяти только части полученного сообщения). Новизна, повторение и интерес влияют на запоминание сообщения.

Выбор средств продвижения

Выбор организацией средств продвижения зависит от сложности сообщения и от информированности о продукте целевого рынка.

Простое сообщение легко передать через рекламу, сложное требует персональных продаж.

Процесс покупки можно представить в виде 6 стадий в зависимости от уровня знаний потенциального потребителя о продукте⁴:

- 1 стадия – неведение,
- 2 стадия – знание,
- 3 стадия – понимание,
- 4 стадия – убеждение,
- 5 стадия – решение,
- 6 стадия – действие.

Настоящий поклонник оперы может находиться на стадии знания, т. е. знает репертуар, и его легче перевести в стадию решения, чем потребителя, ничего не знающего об оперном искусстве (стадия неведения). Таким образом, чем больше потребитель знает о продукте, тем менее сложной будет продвижение. Поэтому эти стадии уровня знаний о продукте должны учитываться в кампании продвижения.

Политика или стратегия коммуникаций начинается с выбора целевых сегментов в рамках имеющегося бюджета, который менеджер пытается оптимизировать, выбирая в качестве основного одно из следующих трех средств коммуникаций или их комбинацию:

- рекламу;
- связи с общественностью (PR – public relations);
- персональные продажи (direct marketing – прямой маркетинг).

Иногда указывают на продвижение продаж в качестве четвертого средства коммуникаций. Это такие вспомогательные средства, как логотип на спичечных коробках; мотивационные товары (купоны на скидку), конкурсы, специальные предложения и другие сопутствующие товары или услуги (премиальные за каждую единицу

⁴ Эти рассуждения взяты из книги: Колбер Ф. и др. Маркетинг культуры и искусства. СПб., 2004. С.184.

проданного товара, которые можно обменять на ценные призы, вроде путевок или авиабилетов).

Пропорции (бюджет) каждого из этих средств – разные у разных организаций. Все зависит от целей и возможностей организации. Так, небольшие организации могут позволить себе только бесплатное продвижение при помощи PR. Они часто печатают рекламу, раздают плакаты, но основные усилия концентрируют на освещении в СМИ. Другие в своей стратегии продвижения покупают рекламу в СМИ. Некоторые пытаются использовать все три средства коммуникаций.

Независимо от того, какое из этих средств использует организация, план коммуникаций включает следующие этапы:

- определение целей и целевых сегментов;
- выбор средств коммуникаций;
- разработку бюджета и его распределение между средствами коммуникаций;
- реализацию плана коммуникаций (сроки и персоналии);
- контроль и корректировку плана.

2.4. Разработка плана маркетинга

Маркетинговый план разрабатывается обычно на 1-3 года. Его часто называют *формулировкой стратегии*. Он необходим для синтеза вышеизложенного стратегического анализа и включает следующие три этапа:

1) *анализ среды организации*: возможностей/угроз макросреды и конкурентной среды; анализ сил/слабостей организации или внутренней среды;

2) стратегический выбор:

- позиционирования,
- целевых сегментов,
- целей;

3) *реализация и контроль* маркетингового плана или комплекса маркетинга (курс действий и средства реализации целей по четырем составляющим: продукту, цене, распространению, продвижению).

Сформулируем кратко результаты этих этапов.

2.4.1. *Анализ внешней и внутренней среды*

А. Внешняя среда анализируется в разрезе возможностей/угроз целям организации со стороны пяти групп показателей: демографических, экономических, политико-регламентирующих, социокультурных и технологических.

Рынок – совокупность реальных или потенциальных покупателей, которые могли бы вступить в отношения обмена. Понятие «покупатели» может включать: покупателей абонементов, разовых билетов, меценатов, отдельных лиц, семьи, группы, организации. Отношения обмена – совокупность предлагаемых программ, услуг или товаров, которые могут стать предметом спроса целевых покупателей. Для оценки размера рынка используют следующие показатели:

- общий объем спроса – общая сумма обменов со всеми участниками рынка, осуществляемых определенной группой потребителей в определенном географическом пространстве, в течение определенного периода времени, под воздействием определенной программы сбыта;
- удельный вес организации в общем обороте рынка (прежде всего по сравнению с конкурентами),
- уровень расходов на данный продукт (услугу),
- количество потребленных или купленных продуктов (услуг).

После этого приступают к поиску *сегментов* этого рынка. Критериями сегментации могут выступать: колебания в интенсивности потребления, структура посещения художественных организаций, тенденции в эволюции этих показателей.

Конкуренция анализируется в разрезе следующих показателей:

- продукт/услуги, цены, объемы продаж, имидж в глазах покупателей, меценатов;
- конкуренты: прямые, конкуренты, производящие продукты-заменители или дополняющие продукты, их силы/слабости;
- угрозы, которые они могут представлять для данной организации.

Б. Внутренняя среда организации

Целью этого этапа является уточнение типа деятельности организации глазами ее потребителей (формулировка миссии, целей и задач). Для этого определяются силы/слабости ресурсов организации и ее компетенций.

Результатом сопоставления возможностей/угроз внешней среды и сил/слабостей организации является SWOT-анализ.

2.4.2. Стратегический выбор

Для стратегического выбора необходимо связать воедино:

- а) цели маркетинга,
- б) целевые сегменты,
- в) позиционирование фирмы.

Цели маркетинга

Цели должны быть количественными (число продаж, количество зрителей или товарооборот...) и между ними должны быть установлены приоритеты.

Целевые сегменты

Выбор целевых сегментов и целей маркетинга – связанные этапы. Организация может быть нацелена либо:

- на несколько сегментов: любителей абонементов, концертов и специальных мероприятий,

– либо на широкую публику, которой предлагается постоянные мероприятия.

Позиционирование

В позиционировании фирмы находит выражение способность организации выработать определенное предложение, отвечающее ожиданиям выбранных целевых сегментов. При этом суть позиционирования – дистанцирование от конкурентов. Оно должно исходить из ключевой компетенции фирмы и опираться на результаты внутреннего анализа фирмы.

2.4.3. Реализация и контроль

Результатом этого этапа маркетингового плана является разработка политики продукта, цены, распространения и продвижения в соответствии с поставленными целями и выбранными целевыми сегментами. Главное на этом этапе связность четырех составляющих маркетингового комплекса и стратегического треугольника (позиционирование-целевые сегменты-цели).

Схематично структура плана маркетинга выглядит следующим образом:

А. Ситуационный анализ

(Где мы и куда мы идем?)

Миссия, цели, задачи организации.

Анализ внешней и внутренней среды.

Б. Постановка целей и определение стратегий

(Куда мы хотим идти?)

Цели маркетинга: продажи, рыночная доля, прибыли.

Стратегии маркетинга: целевые сегменты, желаемое позиционирование.

В. Оценка ресурсов

(Сколько усилий мы хотим потратить?)

Бюджетные ресурсы и человеческие ресурсы.

Г. Определение маркетингового плана

(Как мы хотим попасть туда, куда стремимся?)

Задачи и стратегии по каждой из четырех составляющих маркетинга (продукту, цене, распространению, продвижению (коммуникациям)).

Д. Реализация

(Как мы можем это сделать?)

Определение ответственности каждого члена организации по каждой из четырех переменных комплекса маркетинга для каждого целевого рынка.

Производственная программа.

Альтернативный план.

Описание средств контроля.

2.4.4. Пример плана маркетинга

Объектом анализа является один из французских замков⁵, выступающий в виде художественно-культурной организации.

А. Ситуационный анализ:

(Где мы и куда мы идем?)

Анализ внешней и внутренней среды

1. Внешняя среда

К наиболее существенным, благоприятным для функционирования замка возможностям макросреды, относятся следующие демографические, социокультурные, регламентирующие и экономические факторы:

– старение населения и рост активности пожилых людей, характерные для большинства европейских стран, благоприятствующие (в особенности в период относительной экономи-

⁵ Пример с сокращениями и адаптацией взят из книги: Le management des entreprises artistiques et culturelles. 2e ed./Dir Y. Evrard. Paris. 2004. P.101-103.

ческой стабильности) туристическим поездкам и посещениям замков;

– возрождение интереса к истории и увеличение доли досуга в бюджете пенсионеров;

– действующее во Франции законодательство, позволяющее собственникам замков получать 50 %-ные дотации на содержание и ремонт зданий (кровли, например).

Рынок

Рынок представлен туристами, французскими и иностранными, любителями истории и посещения замков.

Этот рынок может быть сегментирован по критерию географической близости (жители восточных парижских районов, жители парижского округа, французы, иностранцы: европейцы, японцы...)

Очевидно, что другие факторы среды также могут влиять на емкость рынка. Так, международный терроризм повлек за собой в течение нескольких последних лет уменьшение числа американских туристов, в то время как число европейских туристов осталось почти таким же.

Конкуренция

Конкурентами замка являются:

– другие замки, хотя они же могут являться одновременно источником информации для данного замка. Действительно, любитель посещения замков обычно посещает сразу несколько замков и интересуется другими возможностями;

– любые другие заменители досуга на свежем воздухе, влияющие на емкость рынка: так, семья может в воскресенье поехать либо в Версальский парк, либо отправиться на пикник в этот замок и посетить там какую-нибудь выставку с экспозицией королевского ожерелья; группа японских туристов может либо пойти вечером в мюзик-холл Лидо или поужинать с хозяевами замка в его большом зале для вечернего ужина.

2. Внутренняя среда

Сила фирмы: сам замок и его собственник, желающий сохранить эту достопримечательность как свидетеля европейской истории и подчеркнуть ту роль, которая сыграла в этом его семья.

Б. Постановка целей и определение стратегий (Куда мы хотим идти?)

Таким образом, эволюция законодательства, развитие туризма и возрождение интереса к национальному достоянию способствуют созданию художественно-культурной организации в виде замка при условии инвестирования в реконструкцию замка и парка.

Альтернативные стратегии

Рассматривались следующие возможные стратегии:

- а) продать замок,
- б) оставить его в собственности владельцев, но не открывать для широкой публики,
- в) открыть замок для широкой публики летом с минимальными инвестициями,
- г) открыть для публики с реконструкцией всего замка как основной продукт для разных сегментов рынка.

Выбор окончательной стратегии

В результате многочисленных финансовых расчетов, основанных на оценке реакций рынка на разные варианты реализации стратегий (простое открытие дверей замка привлечет как минимум 30 000 посетителей в год) и на основании анализа посещаемости подобных замков в других местах была выбрана стратегия, реализующая две из рассматриваемых целей:

- не продавать замок,
- жить в нем, используя его.

Финансовые расчеты показали реалистичность достижения в течение 5 лет порога в 80 000 посетителей замка-музея, рассматриваемого как основной культурный продукт с параллельным развитием

дополнительных услуг, позволяющих увеличить товарооборот. В качестве критериев по анализу и выбору целевых сегментов были выбраны следующие:

- близость проживания посетителей к замку;
- интерес к истории Европы (иностранные посетители, в частности японские).

Позиционирование

Владелец замка выступил в роли «менеджера-инноватора», предвосхитившего ожидания публики и создавшего свое предприятие, ориентируясь на принцип «открытых дверей» для публики, принимаемой самими владельцами замка в противоположность владельцам английских замков.

Сила организации состоит в связности позиционирования: «маленький замок, где история Европы переплетается с историей семьи», т.е. в ходе посещения замка посетители, находясь в кругу друзей одновременно встречаются с семьей в контексте некоторых исторических моментов, излагаемых владельцем замка.

В. Определение маркетингового плана

1. *Продукт*: сам замок и парк, который можно посетить отдельно.

Замок полностью отдан в распоряжение публики. Кроме того его можно арендовать либо для съемок, либо для приемов. Ежегодно организуется какая-либо интересная выставка («Ожерелье королевы» или «200-летие французской революции»).

Парк был реконструирован с учетом детских площадок и мест для пикников. Был открыт киоск с продажей открыток замка и картой парка, а также кафе со сторонними собственниками. На широкой каштановой аллее был выстроен паркинг с указателями к нему от ближайшей автостреды.

2. *Цена*: цены были такие же, как и в других соседних замках, скорректированные на возраст посетителей и их количество.

3. *Распространение*: обеспечивается на месте (продажа билетов в кассе замка) и через туроператоров, в частности японских, с которыми у владельца замка давние связи.

Бюджет: при бюджете в 500 000 евро в год замок посещает около 100 000 посетителей.

4. *Продвижение*: были использованы следующие средства продвижения:

- сообщения в справочниках по туризму;
- PR-акции (владелец замка изредка выступает по местному радио; иногда репортаж о замке мелькает в парижской прессе);
- предоставление туристам в турагенствах буклетов о замке;

Перспективы развития

Проблемы, тормозящие развитие дела:

- разнородность мероприятий в разных залах замка не позволяет говорить о связном образе этой культурной организации;
- парк мог бы эксплуатироваться лучше,
- определенный имидж замка ограничивает число потенциальных посетителей;
- сильная вовлеченность сегодняшних владельцев замка в дело осложняет проблему его передачи кому бы то ни было в будущем.

ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 2

1. Какие группы характеристик используются в маркетинге для описания потребителей?
2. Каковы источники информации о потребителях и потреблении?
3. В чем состоит специфика устройства рынка культурных продуктов?

4. Что такое позиционирование организации исполнительского искусства и его связь с целями маркетинга и целевыми сегментами?
5. Какими критериями можно оценить качество позиционирования организации?
6. Какую форму могут иметь цели маркетинга? Привести примеры.
7. Каковы типы риска, которым подвергаются организации исполнительского искусства?
8. Каковы три основных компонента продукта?
9. Для чего необходимо знать стадии жизненного цикла продуктов/услуг?
10. В связи с какими расходами продажная цена на услуги исполнительского искусства выше всего на стадии вывода на рынок?
11. Какую из стадий жизненного цикла продукта/услуги труднее всего определить и почему?
12. К достижению каких целей может стремиться организация исполнительского искусства, назначая цену на билеты?
13. Почему у продуктов/услуг организаций культуры и исполнительского искусства спрос неэластичный?
14. Почему нельзя говорить вообще об эластичности или неэластичности рынка определенного товара?
15. Каких дополнительных выгод могут добиваться организации исполнительского искусства, когда устанавливают цену, имея в виду задачу максимизации численности?
16. В чем отличие стратегии конкурентного ценообразования от стратегии дифференцированного ценообразования?
17. При каких условиях возможна дифференциация цен?
18. Какие формы распространения продуктов/услуг имеют в своем арсенале организации?
19. Из каких элементов состоит передача сообщения как коммуникативная модель?

20. Какие помехи могут препятствовать передаче сообщения от отправителя адресату?
21. Какие защитные механизмы со стороны потребителя могут тормозить передачу сообщений отправителем через СМИ?
22. Что относится к средствам коммуникаций?
23. Какие этапы необходимо выполнить при разработке плана коммуникаций?
24. Что такое реализация маркетингового плана?
25. Какова в общих чертах структура плана маркетинга?

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Организация деятельности часто предшествует стратегическим рассуждениям, кроме случая, когда организация только что создана. И в этом своем качестве организационное построение является либо тормозом для реализации стратегических решений, либо рычагом. Часто организационные структуры не соответствуют предполагаемым стратегическим решениям и несут на себе груз тяжелого наследия прошлого в виде некоторой закрепившейся, жесткой системы разделения труда. Стратегия и структура в этом смысле – два взаимосвязанных понятия, соответствие которых – весьма сложный, неоднозначный процесс. Рассмотрим базовые понятия организационных структур.

3.1. Базовые понятия структур

Структура организации – набор функций и отношений, формально закрепляющих назначение каждого структурного подразделения во взаимодействии с другими подразделениями организации. Другими словами, организационная структура это *способ разделения* задач, работ или функций по соответствующим должностным позициям или структурным подразделениям и *способ согласования* деятельности между этими позициями или подразделениями. Таким образом, у каждого структурного подразделения должна быть своя функция или миссия, а координация обеспечивает связность этих подразделений в качестве единого целого – организации.

Структура любой организации может быть охарактеризована тремя характеристиками:

- *специализацией*, т. е. способом и уровнем разделения труда или критериями и уровнем детализации разделения труда;
- *координацией*, т. е. способами сотрудничества, согласования деятельности между подразделениями (характером связей между подразделениями, уровень централизации/децентрализации);
- *формализацией*, т. е. степенью точности или детализации в определении функций и связей внутри организации: при сильной

формализации каждая функция тщательно и подробно определена; при слабой формализации возможны трактовки содержания функций, задач, работ.

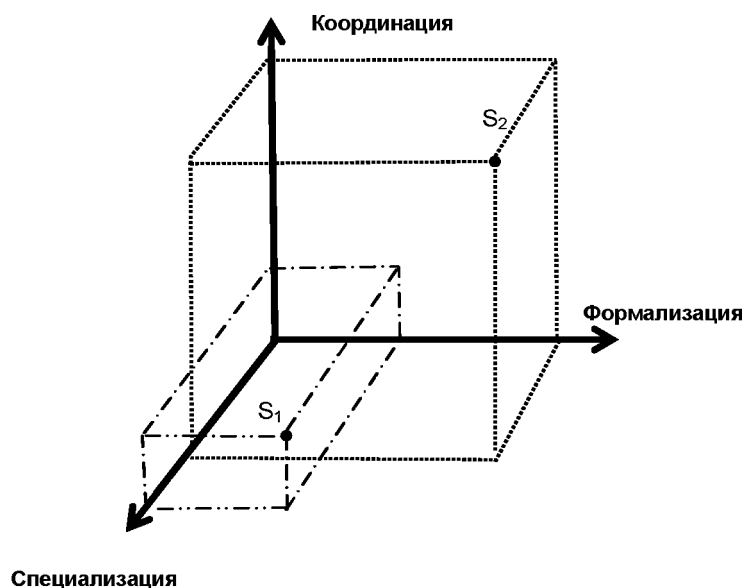


Рис.2. Бюрократическое пространство структур

На рис.2 изображены различные типы структур в так называемом бюрократическом пространстве⁶. Так, по мере удаления от начала координат растет бюрократизация структуры. Например, структура S_1 – это структура со слабой координацией, низкой формализацией и высокой специализацией. Структура S_2 , напротив, характеризуется сильной координацией, сильной формализацией и средней специализацией. Таким образом, с ростом бюрократизации теряется гибкость и адаптивность структуры. Рассмотрим эти характеристики подробнее.

Специализация – это способ разделения деятельности на отдельные этапы, работы, функции, задачи. Она связана с ответом на вопрос о том, какой принцип заложен в основу разделения труда в ор-

⁶ См. STRATEGOR. Strategie, structure, decision, identite. 2e ed. Paris. 1993. P.276-280.

ганизации. Можно, например, следовать функциональному принципу, выделяя производственные, финансовые, коммерческие и другие структурные подразделения. Можно следовать продуктному принципу: спектакли для взрослых или для детей. Можно создавать структурные подразделения по типу торговой марки. Возможно разделение труда и по проекту.

Координация. Еще в начале XX века Анри Файоль предложил несколько простых и универсальных принципов построения организаций: принцип единоначалия (единственность руководителя, начальника); наличие не более семи подчиненных у одного руководителя (размах контроля), четкое разделение полей деятельности каждого из подчиненных; разрешение конфликтов – прерогатива начальника. Это пирамидальное строение организации просуществовало в качестве доминирующего типа вплоть до сегодняшнего дня. В большинстве организаций иерархичность остается основным принципом координации деятельности. Она создает своеобразные пирамидальные структуры, снабженные все более сложными механизмами определения целей, распределения ресурсов и контроля.

Вертикальные отношения «руководитель-подчиненный» дополняются механизмами, способствующими установлению *горизонтальных связей*, в качестве которых выступают комитеты, рабочие или проектные группы с соответствующими временными или постоянными координаторами (руководителями группы, проекта). Эти горизонтальные или дополнительные механизмы координации вводятся в действие, когда необходимо скоординировать деятельность структурных подразделений, изолированных действующим способом специализации.

Формализация. Формализовать – значит отдавать предпочтение инструкциям и предписаниям над обычаями или негласными правилами. Так, во многих организациях имеется свод инструкций (права и обязанности), в которых определены основные функции структурных подразделений организации и связи между ними. Этот документ фиксирует на определенный период времени правила взаимодействия внутри организации и в силу этого сталкивается с двумя

типами ограничений. Одна группа ограничений связана с внешними воздействиями на предприятие, к которым структура вынуждена адаптироваться, приспосабливаться. Вторая группа ограничений связана с деятельностью людей внутри организации, которые в ходе распределения властных полномочий определенным образом воздействуют на организационное строение.

Таким образом, формальная организационная схема взаимодействия представляет собой своего рода компромисс между прошлым организации, ее настоящими ограничениями и ее видением будущего. Поэтому организационная структура есть результат динамического взаимодействия этих трех составляющих и выживаемость организации связана с ее адаптационными возможностями.

Формализация может быть более или менее выраженной и быть связанной с разными аспектами организации деятельности. Так, она может коснуться *задач (работ, функций)* или должностной позиции. В этом случае она встроена в *механистический* тип разделения труда в организации, где индивидум – простой исполнитель внутри четко очерченного круга обязанностей, за границы которых не следует переходить. Для реализации такого рода формализованного поведения руководитель (начальник) должен отслеживать только выполнение своими подчиненными четко оговоренного круга задач (работ).

Другой, противоположный, тип формализации может быть связан с достижением *целей* или *миссии* организации, когда определяется ответственность каждого в достижении общих целей организации. В таком случае формализация связана с *органическим* видением поведения, когда в рамках заданных ограничений каждый руководитель (начальник) свободен в выборе работ (задач) для реализации своей функции. В рамках такого типа поведения взаимодействия между различными функциями организации могут определяться лишь в рамках ответственности руководителей соответствующих подразделений. В этом случае необходимо достаточно четко идентифицировать зоны взаимозависимости между различными *функциями* и необходимые *взаимосвязи*.

3.2. Выбор структуры

Не существует единственного подхода к выбору организационной структуры. Связано это с большим разнообразием деятельности реальных организаций, с множеством специфических, присущих только данной организации, проблем. Тем не менее выделяются некоторые общие характеристики, оказывающие влияние на выбор структур организаций. Рассмотрим некоторые из них.

А. Размеры организации

Малая организация предпринимательского типа, даже если в ней есть организационные проблемы, имеет обычно довольно простую структуру, в которой директор напрямую связан с исполнителями (подчиненными), которым он весьма редко делегирует свои полномочия.

По мере роста и развития организации между дирекцией и исполнителями появляется промежуточный уровень, уровень руководителей второго ранга, у которых появляются собственные функции и которые имеют свои, конкретные цели, средства и власть. На этой стадии появляются первые сложности с формализацией функций и отношений, которые становятся все более безличностными в связи с ростом численности персонала.

Координация деятельности – уже не спонтанный, а целенаправленный процесс. Увеличение размеров организации ведет к большему разделению труда на функции (задачи, работы) и внедрение в деятельность процедур стандартизации для переработки увеличивающегося объема информации.

Специализация и стандартизации увеличивают эффективность функционирования организаций, но при этом связаны с определенным риском и жесткостью и увеличивающимися затратами на согласования деятельности. С этого момента разворачивается так называемая *спираль бюрократизации*. Очевидна связь между увеличением размеров организации и степенью ее бюрократизации. Но не всегда структура больших размеров менее эффективна, чем маленькая организация. Крупное предприятие ищет компромиссное решение

между затратами на координацию деятельности и затратами на автономное, независимое функционирование ее структурных подразделений.

Если рассматривать организации культуры и исполнительских искусств, то для них характерны малые размеры и простые структуры. Организационные проблемы в таких малых структурах относительно просты и выбор их несложен. Эти структуры отличаются коллегиальностью, ориентированной на руководителя организации. Исключение составляют такие крупные единичные структуры федерального или национального масштаба, как Эрмитаж, Русский музей или Третьяковская галерея (в области музейной деятельности), Мариинский или Большой театр (в области оперы и балета). Для них свойственны функциональные структуры.

Второй характеристикой, оказывающей влияние на выбор структуры, является *технология деятельности*.

Б. Технология

Простой и стабильный процесс производства связан с централизацией и жесткостью организационного построения, т. е. с механистической структурой. Органическая структура предполагает неповторяющийся тип технологии и децентрализованную, гибкую структуру. Артистическая деятельность по своей природе характеризуется неповторяющимся характером операций, в ней маловероятны жесткие правила и процедуры. Чем меньше деятельность организаций (или входящих в них отдельных подразделений) связана с творчеством, например, деятельность культурных или телевизионных центров, для которых важны коммерческие составляющие, программирование и планирование деятельности, тем в большей мере им свойственна формализация структур.

В. Среда.

Чем сложнее и неопределеннее среда деятельности организации, тем менее формализованы процедуры и правила функционирования; чем проще и определеннее среда, тем более формализованы структура и механизмы координации деятельности.

Кроме этих характеристик деятельности организации выбор структуры управления может быть обусловлен следующим.

Специализация, в наибольшей мере отвечающая базовому профилю деятельности организации. Первый и классический критерий специализации структурных подразделений организации – функциональный (по главным функциям: финансам, закупкам, производству, сбыту, маркетингу, управлению кадрами).

Другой, более тонкий, критерий специализации, основан на анализе цепочки ценности, в которую вписана деятельность организации, о которой речь шла выше. Он состоит в разделении всего процесса деятельности на отдельные этапы и в поиске на каждом из них факторов конкурентоспособности. Выявление ключевого этапа (этапов) этой цепочки, определяющего в наибольшей мере конкурентоспособность, а тем самым и эффективность деятельности организации в целом, должно найти отражение в организационном построении. Этот ключевой, или базовый, этап (этапы) должен иметь соответствующее структурное оформление, поскольку определяют собой полюса компетенции организации, отвечающие за результативность деятельности.

В качестве таких ключевых структурных элементов культурного центра, например, могут выступать: заместитель директора организации, ответственный за планирование репертуара спектаклей, за политику коммуникаций, за прием и обслуживание зрителей в ходе представлений и т.д.

Если у организации – несколько направлений деятельности (базовых профилей), то лучшей структурой для нее будет дивизиональная, т. е. разделенная на столько структурных подразделений (дивизионов), сколько направлений деятельности они обслуживают. Внутри же этих дивизионов структура может быть функциональной.

3.3. Культура организации

Организация культуры и исполнительских искусств, так же как и организация в любом виде бизнеса в конце XIX, начале XX столетия действует во все более сложной и неопределенной среде. В этом

смысле менеджмент – это искусство по мобилизации всего потенциала ресурсов организации, направленного на рост ее конкурентоспособности, а следовательно, выживания. Поэтому не только правильный выбор стратегии и организационной структуры важен для успеха дела, но и удовлетворенность работников организации тем, что они работают в ней. Организация, в которой игнорируют человека, скорее всего далека от успеха.

Любая организация – это совокупность людей, работников, система коллективных действий, которые отличают ее от других организаций. Их сплоченность в процессе деятельности, то насколько они отождествляют себя с этой организацией, и называется организационной культурой.

Культуру организации – это совокупность приобретенных знаний, определяющих поведение ее работников. Культура организации связана прежде всего с ее историей, с тем, как она решала возникающие перед ней проблемы, по аналогии с человеком, принимающим решения.

Перед лицом какой-либо проблемы человек пробует разные решения. Методом проб и ошибок он накапливает некоторый набор типовых решений для определенного класса известных проблем. Если встает новая, неизвестная до сих пор проблема, он будет пробовать решать ее по методу аналогий. Если старое решение не подходит, он будет пытаться отыскать новое решение поблизости от уже найденного ранее. Таким образом, он постоянно находится в области известных и привычных ходов.

Точно также группы людей, функционирующие в сходных условиях деятельности, разрабатывают привычный репертуар решений. Так накапливается некоторый багаж решений, передаваемый вновь прибывшим в организацию работникам, который и составляет «культуру» организации.

Но культура организации есть и одновременно и результат синтеза индивидуальных культур. Действительно, каждый индивидуум, прежде чем стать членом организации, принадлежит определенной социальной группе людей. В этом своем качестве он обладает определенной культурой, т. е. сложным набором знаний, верований,

права, морали, обычаев и других характеристик, которые он приобрел в качестве члена общества.

Каждая социальная группа обладает собственной культурой. Культура рабочих отличается от культуры чиновников. Культура иммигрантов отличается от культуры коренных жителей. Организации необходимо объединить эти различные типы культур, и для этого ей необходимо разработать систему ценностных ориентаций, которую воспримет большинство членов организации.

Под системой ценностных ориентаций понимается такой их набор, который принимается рассматриваемой группой людей и приносит им удовлетворение. Например, свобода может рассматриваться как универсальная ценностная ориентация. В противоположность ей прибыль – спорная ценностная ориентация, особенно для организаций культуры.

Изучение организационной культуры начинается с первого, «поверхностного» уровня, включающего такие внешние факты, как: здание организации и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, использование пространства и времени, язык людей в организации, лозунги, то, как встречают людей в организации.

Затем проводят анализ ценностных ориентаций и норм поведения. Для этого необходимо отыскать в деятельности организации показатели, процедуры или мероприятия, которые отражают в самом общем виде наличие в ее деятельности определенной системы ценностей и норм поведения (табл.2)

Таблица 2. Система ценностей и норм поведения

Характеристики ценностей и норм поведения	Показатели /процедуры/мероприятия
Порядок	
Результативность	
Уважение к членам коллектива	
Уважение к клиенту	
Навыки и опыт	
Совершенствование методов управления	

Для углубленного анализа системы ценностей можно использовать следующие характеристики (табл.3)⁷.

Таблица 3. Пример анализа системы ценностей и норм поведения

<i>В организации:</i>	Нормы и ценности	1*	2	3	4	5
используют любую возможность в среде, даже рискованную; можно совершать ошибки;	Принятие риска				+	
самое главное в рабочих – их опыт; приветствуется стремление к повышению квалификации;	Квалификация				+	
проблемы и новые проекты обсуждаются коллективно; решения принимаются на местах;	Участие в принятии решений				+	
руководящие работники принимают участие в разработке решений и их контроле: строго соблюдается технология производства;	Порядок		+			
делается все для роста прибыльности и производительности;	Прибыльность	+				
поощряется дух состязательности среди работников; улучшения индивидуальных результатов;	Состязательность	+				
своей деятельностью организация улучшает социальную / экологическую среду;	Социальный вклад		+			
доверие во внутренних взаимодействиях; поощрение творчества;	Доверие					+
апробация и поощрение новых идей;	Инновации				+	
строгий контроль качества;	Имидж у клиентов		+			
как правило – работа сообща;	Дух солидарности				+	
учет потребностей работников; поощрение творческого роста	Индивидуальный рост		+			
постоянное напоминание о сохранении (достижении) лидерских позиций на рынке.	Конкурентоспособность		+			

* 1: самое важное; 2: важно; 3: довольно важно; 4: не так важно; 5: совсем не важно.

⁷ Пример с сокращениями взят из книги: Diagnostic et decisions strategiques. T.Atamer, R.Calori. Paris.1998. P.345.

Культура организации проявляется двумя способами: в виде "организационного образа" и в виде "набора символических" действий.

А. Организационный образ имеет три формы:

1. *Образ фирмы в сознании работника.* Этот образ может быть позитивным и негативным. Каждый знает, что Мариинский театр под управлением Гергиева – это крупная, инновационная, динамичная в плане репертуара организация. Некоторые организации слывут как «рутинные», «банальные», другие – как «интересные» или «передовые».

Это восприятие организации в сознании индивидуума играет фундаментальную роль в его вовлеченности в работу и, наоборот, внезапное изменение этого образа может потрясти его и послужить тормозом или движущей силой в реализации новой стратегии.

2. *Образ идеальных качеств, необходимых для достижения успеха в фирме.* Наличие такого образа само по себе является прямым доказательством существования лица фирмы. Это оказывает влияние на проводимую в организации политику найма и планы повышения квалификации.

3. *Образ распределения власти в фирме и место каждого подразделения в нем.* Со временем распределение и реализация властных отношений в организации стабилизируется. Каждый работник, каждая группа знает свое место в структуре этих отношений, область своей ответственности, свою свободу маневра. Таким образом, существует известная всем членам организации схема власти, которую необходимо принимать во внимание в случае внезапных изменений в среде или в структуре фирмы.

Б. Набор символических действий

Существуют различные наборы символических действий, посредством которых идентифицируется лицо фирмы. К ним относятся следующие:

1. *Внешние знаки отличия*, под которыми понимаются:

– фирменный знак, который фигурирует на всех документах организации (и иногда на одежде служащих);

- манера одеваться, более или менее стандартная, крайний вариант – униформа. Последняя может использоваться в качестве приема для усиления преданности делу организации, снижения ощущения риска у клиентов, создания атмосферы определенной связанности у персонала;
- использование определенного жаргона.

2. *Ритуальность фирмы.* Это относительно постоянные методы и приемы работы организации. Различают:

- обычаи приема на работу (собеседование при приеме, знакомство с сотрудниками, тестирование, испытательный срок...);
- ознаменование продвижения по службе (поздравление начальства, переселение в более широкий кабинет, наличие секретаря, служебной машины...);
- проводы на пенсию, уход в отставку, процедуры увольнений.

Ритуальность необходима для создания чувства уверенности у членов группы, которой она касается, и для достижения определенного консенсуса по поводу решения той или иной проблемы.

3. *Система табу (запретов).* Это темы, которые никогда не обсуждаются, вещи, которые не делаются. Табу – все, что может привести к беспорядку в организации, породить конфликтную ситуацию. К основным категориям персонала, на которые наложено табу, относятся вышестоящие руководители, неудачники и странные работники...

4. *Мифы фирмы*

Любая организация в ходе своей деятельности неизбежно порождает определенные мифы, т. е. некоторые исключительные истории из прошлого организации, обычно связанные с личностью руководителя организации. Иногда их искусственно создают для придания веса имиджу организации.

Значимость организационной культуры для жизнедеятельности организации такова, что перед лицом определенных изменений речь может идти о «культурной революции» в организации.

ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 3

1. Какими тремя характеристиками может быть охарактеризована структура любой организации?
2. Какие принципы могут быть заложены в основу разделения труда в организации?
3. Что такой механистический/органический тип разделения труда в организации и к какому из них относятся организации исполнительского искусства?
4. Какая связь имеется между увеличением размеров организации и степенью ее бюрократизации?
5. Какой тип технологии характерен для артистической деятельности?
6. Как может быть связана организационная структура с цепочкой ценности?
7. Какой тип структуры лучше всего подходит для организации, имеющей несколько направлений деятельности?
8. Что такое культура организации?
9. Для чего организации необходима система ценностей и норм поведения?
10. Какие формы может принимать организационный образ организации?
11. Что такое набор символических действий и как он определяет культуру организации?

ГЛАВА 4. ФАНДРЕЙЗИНГ КАК СИСТЕМА ПАРТНЕРСТВА

Менеджеры организаций культуры все активнее осваивают технологию сравнительно нового для России направления — фандрейзинга. Появившийся в 70-х г. прошлого столетия фандрейзинг вырос в отдельную управленческую область деятельности, в которой появились свои специалисты (фандрейзеры), умеющие пополнять бюджет некоммерческих организаций.

4.1. Становление и развитие

Имеются разные определения понятия фандрейзинг ((fundraising, англ. — рост фондов):

- процесс поиска финансовых и материальных ресурсов, осуществляемый менеджерами некоммерческих организаций;
- система работ, направленная на привлечение средств для реализации некоммерческих проектов;
- вложение средств в некоммерческие инициативы и проекты;
- управленческая деятельность, направленная на согласование общественного спроса и предложения, и рассматриваемая как система некоммерческого маркетинга;
- направление менеджмента, нацеленное на привлечение внешних источников финансирования для развития преимущественно некоммерческой деятельности.
- система партнерства коммерческого и некоммерческого секторов экономики.

Базой для фандрейзинга являются:

- а) потребности некоммерческих организации в финансах, превышающих возможности заработать их посредством своей основной деятельности;
- б) возможности бизнеса и состоятельных людей продемонстрировать свои интересы и общественную заботу, а также желание муниципальных и государственных органов власти финансировать проекты, направленные на решение социальных проблем.

В силу относительной молодости фандрейзинга как одной из сфер деятельности в менеджменте в России пока не сформировалась устойчивая терминология. Так, многие специалисты государственных и негосударственных некоммерческих организаций отождествляют такие понятия, как «доходы от фандрейзинга» и «поступления от предпринимательской деятельности»; «благотворительные взносы» и «пожертвования»; «спонсорство», «благотворительность», «патронаж» и «меценатство» и т. д. Наиболее удачная формулировка современного понятийного аппарата в области фандрейзинга была предложена Е.Л. Шековой⁸.

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

Благотворительность – добровольная, бескорыстная (безвозмездная или на льготных условиях), различная по формам поддержка физических и юридических лиц в общепользовных целях.

Пожертвование – дарение вещи или права ограниченному кругу благополучателей в общепользовных целях.

Спонсорство – взаимовыгодный обмен денежных средств, товаров, услуг, работ на возможности размещения рекламы, проведения PR-мероприятий, стимулирования сбыта и др.

Патронаж – оказание долгосрочной материальной и организационной поддержки некоммерческой деятельности в ответ на получение прав управления ею. Патрон может быть наделен правом участия в разработке стратегии развития, текущем планировании некоммерческой деятельности и т.д.

Членство – регулярное отчисление в некоммерческую организацию фиксированных средств с целью получения стандартного пакета некоммерческих услуг.

Грант – средства целевого финансирования (денежные средства или иное имущество), выделяемые на конкурсной основе и предос-

⁸ Шекова Е.Л. Развитие фандрейзинга в России: вопросы методологии // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2005. Вып. 1 (№ 8). С.14-15.

тавляемые безвозмездно и безвозвратно с последующим отчетом об их целевом использовании.

Основные источники средств на некоммерческие проекты: государственные, региональные и муниципальные программы, общественные организации и благотворительные фонды, коммерческий сектор, спонсоры, частный сектор, меценаты. Все эти источники или каналы *финансирования некоммерческих организаций* можно разделить на три части:

- привлеченные,
- государственные,
- собственные средства.

К привлеченному финансированию относятся благотворительные, спонсорские средства, гранты фондов, членские взносы и др. Государственное финансирование объединяет прямые и косвенные субсидии государства из бюджетов разного уровня

(региональных или муниципальных). Собственные средства включают доходы от основной и коммерческой деятельности.

Многоканальность финансирования организаций культуры определяется национальными особенностями менеджмента: состоянием развития экономики, традициями, уровнем и качеством жизни...

Традиция привлечения финансовых средств в некоммерческий сектор из различных источников зародилась в Америке. Правительство этой страны использовало различные способы поддержки этого сектора. Сначала государственная поддержка носила черты прямого финансирования посредством грантов и субсидий. Приоритетными считались программы, направленные на образование и научные исследования. Затем, механизм поддержки некоммерческого сектора расширился. С 1970-х гг. правительственные программы уже затрагивали и социальную сферу через гранты. Постепенно происходило смещение прямого государственного участия в сторону косвенного на базе идеи федерализма. Местным органам власти направлялись государственные средства, а они уже распоряжались ими, исходя из приоритетов региона или штата.

Поэтому с 1970-х гг. некоммерческие организации все чаще стали обращаться к локальным, региональным программам и програм-

мам штатов, выступавшим в роли дистрибьюторов правительственных субсидий. С этого периода начинается стабильная финансовая помощь региональным и местным некоммерческим организациям с соблюдением всех норм и правил в получении гарантий. Таким образом, государство стало, с одной стороны, непосредственным участником процесса финансовой поддержки некоммерческого сектора, с другой стороны, сформировало систему воздействия, косвенно направляющую этот процесс.

С 1980-х гг. фандрейзинг в США окончательно оформился в самостоятельную управленческую дисциплину. Однако и в настоящее время проблемам развития фандрейзинга там уделяется повышенное внимание. Связано это с тем, что с 1980-е гг. некоммерческая сфера в США, существовавшая в основном за счет привлеченных и собственных источников финансирования на 70%, переживала финансовый кризис в связи с сокращением бюджетного финансирования.

В последние двадцать лет резко уменьшились благотворительные вклады коммерческого сектора и, наоборот, увеличились благотворительные взносы населения. Федеральные власти и власти штатов с помощью расширения налоговых льгот для доноров (частных пожертвований) пытаются компенсировать сокращение бюджетного финансирования на социальную сферу.

Таким образом, дискуссии о распределении задач и ответственности в культурной политике между центральными, региональными и местными властями в странах Европы, США и Канады ведутся с начала 1970-х гг. Основными целями при этом было улучшение работы государственных служб и реорганизация администрации на местах с тем, чтобы «приблизить культуру к людям».

Если раньше на первый план выступали те, кто предоставляет услуги (главным образом, это были государственные организации), то теперь большинство стран считает необходимым сосредоточить внимание на потребителях и их потребностях, причем обслуживать эти потребности призвано множество «производителей» услуг как государственных, так и негосударственных. Политика «выхода на рынок в ответ на требование общества» направлена на стимулиро-

вание конкурентных усилий в интересах общества, ориентирована на достижение результата.

В связи с этим возникла необходимость упростить процедуры финансирования, увязав их с прозрачными процедурами распределения задач между уровнями власти. Особенно острой эта необходимость стала после проблем с так называемыми связанными субсидиями.

Согласно системе связанных субсидий, отдельная культурная организация (например местный оркестр или театральная труппа) финансируется одновременно властными структурами на трех уровнях — центральном, региональном и местном. Предложение центрального правительства о поддержке какого-либо культурного проекта возможно только с согласия остальных сторон. Так, в странах Северной Европы, если одна из финансирующих сторон отказывается от участия, то планы организации на реализацию культурного проекта рушатся.

Структура расходов на культуру существенно различается в разных странах. Самой значительной статьей расходов центрального бюджета в Австрии являются исполнительские искусства (46,6%), а в Великобритании и Испании на их долю приходится всего 1,8–1,9%.

В центральных бюджетах Италии, Нидерландов, Швейцарии и Великобритании преобладают расходы на музеи, архивы и архитектурные памятники (39–44%). А в Германии на эти нужды выделяется менее 2% всех расходов, зато доминирует статья «социально-культурные мероприятия», включающая проведение выставок, фестивалей, дней культуры и искусства и т. д. (76,4%). В Великобритании на долю этой статьи приходится всего 1% расходов.

Тоже разнообразие в подходах к финансированию культуры можно видеть на региональном и местном уровнях. Так, в Нидерландах в структуре расходов на культуру региональных бюджетов преобладают затраты на библиотеки (42%), в Германии — на социально-культурные мероприятия (45%), в Дании — на исполнительские искусства (41%). Важнейшей статьей расходов местных бюджетов на культуру во многих странах являются затраты на библио-

теки: в Дании — 69%, в Великобритании — 62 %, в Швеции — 39%, в Нидерландах — 28%. На финансирование социально-культурных мероприятий в Германии приходится 64% расходов, а в Швеции — около половины.

Однако уже с конца 1990-х гг. во многих европейских странах происходит перераспределение задач между государством, регионами и местными властями. Государство взяло на себя содержание национальных музеев, симфонических оркестров, театральных и танцевальных трупп, нередко архивов и национальных библиотек. Регионы стали отвечать за распространение, согласование и поддержку всех культурных мероприятий, местные власти — за содержание инфраструктуры для проведения культурных мероприятий, а также за планирование календаря культурных событий.

По другому пути пошло правительство Нидерландов. С такими городами, как Амстердам, Роттердам, Утрехт и Гаага, были заключены отдельные соглашения, касавшиеся совместного финансирования культурных учреждений в крупных городах (например, Королевская опера, Голландский национальный балет, Опера Нидерландов, Филармонический оркестр Роттердама). Кроме того, в Нидерландах Особый акт о культурной политике позволил приватизировать национальные музеи, переводить в муниципалитеты деньги за пользование произведениями искусства, учреждать различные фонды.

В Российской Федерации в 1990-е гг. в связи с переходом экономики на рыночные условия хозяйствования вновь возродился общественный интерес к участию в финансировании культурной деятельности. Возникли и новые ожидания, связанные с надеждами на появление богатых соотечественников, которые начнут помогать русской культуре.

Начало 1990-х гг. — это особое время, когда спонсорство в России носило характер, с одной стороны, искренний, а с другой — с заметным оттенком применения различных схем «ухода от налогов». Сложная мозаика мотивов в период первоначального накопления капитала и жажды самоутверждения за счет культуры, желания быть причастным к всегда популярному процессу творчества — вот

база, на которой были реанимированы тенденции спонсорства в культуре.

Но уже с середины 1990-х гг. ситуация стала меняться. Возникли такие формы культурной благотворительности, как корпоративная благотворительность и спонсорство. Спонсоры стали больше ориентироваться на поддержку конкретных культурных проектов. В эти же годы благотворительная деятельность получила юридическое обоснование.

В июле 1995 г. в Федеральном законе Российской Федерации «О рекламе» впервые было зафиксировано понятие «спонсорство», а 11 августа 1995 г. был принят Федеральный закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях». В данном законе впервые в новой России была определена благотворительная деятельность как таковая и ее конкретные цели. Среди них: «Содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры и искусства, просвещения духовному развитию личности» и др.

Принятие этого закона можно считать началом создания отечественной сети благотворительных организаций. В «Едином реестре благотворительных организаций России» (ЕРБОР) стал налаживаться их учет. Кроме того, в Санкт-Петербурге существует более двадцати благотворительных фондов, поддерживающих проекты в области культуры: Благотворительный фонд им. Чайковского П.И., Благотворительный фонд БДТ, Благотворительный актерский фонд Николая Симонова, Фонд восстановления дворцов Русского музея. В большинстве своем целью деятельности этих фондов является получение дополнительных источников финансирования для конкретного проекта.

Так, большую часть поступлений российских некоммерческих организаций составляют пожертвования, благотворительные и членские взносы главным образом от российских юридических лиц. Государственная поддержка через бюджеты различных уровней была минимальной. Заметим, что в США и европейских странах меценатство не рассматривается как форма благотворительной деятельности. В России же меценатство – форма благотворительности, а

как форма материальной и организационной поддержки, преследующая просветительские цели, оно практически отсутствует.

В Российской Федерации собственные доходы многих некоммерческих организаций в среднем невелики. Так, в театрах и концертных организациях они в среднем составляют треть от всех финансовых поступлений. Чем ближе к коммерческой деятельности приближается работа организации, тем в большей степени она зависит от рынка культурных услуг и тем выше поступления от реализации услуг потребителям. При этом показатели отдельных организаций могут существенно отличаться от среднего уровня. Например, Московский Художественный Театр им. Чехова А.П. около 40% своего бюджета формирует за счет средств от продажи билетов, а Московский художественный академический театр им. М. Горького – чуть более 20%. В бюджете Владимирского академического драматического театра доходы от продажи билетов достигли 46%, а в Кемеровском областном драматическом театре – вдвое меньше. Концертные организации Амурской области получают через кассу более 40% всех своих доходов, а в Волгоградской области – лишь 12%⁹.

Библиотеки Ярославской области пополняют свой бюджет за счет платных услуг населению на 4%, а в Тамбовской области – на 1,5%. В доходах музея-заповедника «Павловск» (Санкт-Петербург) сборы от продажи билетов составляют 82%, а в Литературном музее им. М. М. Зощенко – только 2%. Большой концертный зал «Октябрьский» имеет в общей сумме своих доходов 96,8% поступлений от собственной деятельности, а Академический оркестр им. Андреева — лишь около 6%¹⁰.

Обычно организации проходят через три стадии в процессе привлечения средств.

1. Стадия, *ориентированная на продукт*. Сотрудник или учредители, умеющие писать заявки на гранты, обращаются за поддержкой

⁹ Рубинштейн А. Я. Экономика культуры. М. 2005. С.321.

¹⁰ С.324.

к агентствам и фондам. Эта модель обычно встречается в небольших организациях или в организациях, находящихся на начальном этапе развития.

2. Следующая стадия – *ориентация на продажи*, когда в организации появляется отдел развития который привлекает деньги из всех возможных источников. Фандрейзеры не влияют на деятельность или имидж организации, их работа — привлекать средства, а не совершенствовать организацию.

3. Наконец, организации вступают в стадию *стратегического маркетинга*. На основании анализа своей доли рынка организация нацеливается на тех спонсоров, чьи интересы ближе всего к ее собственным. Для каждой группы спонсоров разрабатывается своя фандрейзинговая программа. Этот этап включает:

- сегментирование спонсорских рынков,
- измерение потенциала каждого из них,
- распределение обязанностей по разработке каждого сегмента,
- развитие плана и бюджета для каждого рынка на основе его потенциала.

Стратегический маркетинговый подход к привлечению средств создан не только для крупных организаций с большим количеством сотрудников. Даже небольшие организации, работающие с волонтерами должны применять подход, ориентированный на потребителя.

При стратегической маркетинговой ориентации в процессе привлечения средств организация относится к своим нынешним и потенциальным спонсорам как к партнерам.

Существуют пять спонсорских рынков: индивидуальные спонсоры или меценаты, фонды, корпорации, членство, правительство.

4.2. Основные формы

1. Меценатство – одна из первых форм поддержки сферы культуры и искусства, на которые нацелены небольшие организации сферы искусств. Меценаты — источник всех благотворительных мероприятий. Успех некоммерческих театров по привлечению ме-

ценатских средств может быть обязан личным отношениям, которые развиваются у организаций с многолетними держателями абонементов и посетителями. В результате театральные отделы по развитию направляют большую часть своих ресурсов на работу с меценатами.

Для организаций культуры очень важно понимать причины, по которым люди дают деньги. Такими причинами могут быть: потребность в самоуважении, в признании со стороны других, в причастности к достойному делу и др.

Поэтому, работая с индивидуальными спонсорами, необходимо отражать в обращении к ним эти стимулы. Примеры стимулов и формулировок обращений:

- причастность к организации;
- вера в важность поддержки культуры;
- присвоение имени спонсора фонду или проекту.

Пожертвование должно рассматриваться в качестве сделки, а не перечисления денег с одного счета на другой. Большинство меценатов, независимо от их мотивации, нуждаются в дополнительных знаках уважения, среди которых предусмотрительность и информирование.

Типы индивидуальных пожертвований

Фандрейзеры полагают, что 20% спонсоров приносят 80% средств. Это относится как к крупным, так и к малым организациям. Однако для организаций, зависящих от нескольких крупных спонсоров, потеря даже одного из них чревата потерей равновесия. Поэтому многие организации тратят значительные усилия на то, чтобы увеличить число небольших пожертвований и тем самым компенсировать зависимость от нескольких крупных.

Как правило, небольшие пожертвования предназначены для покрытия ежегодных и краткосрочных расходов организации, крупные – фокусируются на удовлетворении стратегических потребностей спонсора. Дарители небольших сумм являются клиентами организации, крупные дарители – ее партнерами. Малые пожертвования, как правило, делаются регулярно и большими суммами. Крупное пожертвование – это обычно разовый дар, связанный с передачей зна-

чительных финансовых ресурсов, чаще в пользу уставного капитала. Потенциальных малых спонсоров можно запрашивать письменно или по телефону; с крупными спонсорами нужно общаться лично. Малые пожертвования большей частью производятся исходя из текущего дохода дарителя; крупные дары часто отчисляются с накапливаемых процентов и других доходов от общего капитала. Небольшие кампании по привлечению средств проводятся более экономичными способами, такими как прямая рассылка и телефонный опрос.

Существуют два типа работы с прямой рассылкой:

- а) кампания по привлечению новых спонсоров;
- б) кампания по возобновлению спонсирования.

Расходы на кампанию по привлечению новых спонсоров редко возмещаются вкладами, вызванными самым первым ходатайством. Напротив, кампания окупается только со временем при возобновлении пожертвований.

Перед тем как разослать запросы новым потенциальным спонсорам, организация должна просчитать, есть ли у нее достаточное количество потенциальных адресатов, которые гарантированно сумеют покрыть расходы на приобретение списков адресов, оформление, печать и упаковку рассылаемых материалов и на стоимость почтовых услуг.

В течение года потенциальным спонсорам могут рассылаться дополнительные обращения с просьбами о поддержке специальных проектов, в отличие от ежегодных просьб об общей поддержке.

2. Фонды являются вторым по величине источником пожертвований в сфере культуры. Многие фонды созданы для определенной цели и помогают только тем программам, которые соответствуют их благотворительной политике. По мере изменения социальных условий такие фонды приспособливают к ним свои благотворительные программы. В зарубежной практике существуют фонды пяти основных видов:

Семейные фонды, например в США, создаются состоятельными людьми для поддержки интересующей их деятельности. Разновид-

ностью этого типа фондов является «гибридный семейный фонд», в котором существенную роль играют доверенные лица, не являющиеся членами семьи-учредителя.

Общие фонды создаются для поддержки разных видов деятельности. Ими обычно руководят профессиональные работники. Существуют общие фонды, например фонды Форда и Рокфеллера, поддерживающие широкий спектр благотворительных проектов. Помимо этого есть и более специализированные общие фонды, которые спонсируют определенные направления, например сферу искусств.

Корпоративные фонды учреждаются корпорациями. Благотворительная политика корпоративных фондов большей частью связана с целями и интересами корпораций.

Общественные фонды учреждаются в качестве механизма для слияния многих негосударственных финансовых источников, включая отдельных меценатов, корпораций, фондов и некоммерческих организаций. Такой фонд, как правило, управляется общественным советом. Частные лица, которые вносят в фонд средства, могут накладывать ограничения на свои пожертвования, а могут позволить сотрудникам или членам совета фонда принимать все решения по присуждению грантов.

Государственные фонды (доноры) - это государственные учреждения, финансируемые из бюджета государства, например Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ). Такие доноры бюрократичны и требовательны по отношению к соискателю. Все их благотворительные программы имеют узкую направленность и ограничивают круг грантополучателей, а требования к оформлению заявок и к отчетности по грантам наиболее строги. Как правило, они финансируют программы, не выходящие за пределы своей страны и не оплачивают работу иностранных граждан. Правда, иногда они предоставляют гранты иностранным просителям, как правило действуя через посредников. Из западноевропейских фондов, осуществляющих тесное сотрудничество с Российскими программами культуры и искусства, можно назвать Европейский культурный фонд (Нидерланды), фонд КультурКонтакт (Австрия), программы Совета Европы.

Гранты, выделяемые фондами, могут быть рассчитаны на год или на несколько лет. Мелкие фонды оказывают годовую поддержку, тогда как крупные фонды предпочитают спонсировать специальные проекты в течение нескольких лет. Организации, работающие в сфере искусств, должны сознавать, что крупный 5-летний грант от фонда скорее всего не будет возобновлен, поскольку фонды часто меняют свои приоритеты.

В США насчитывается более 30 тысяч фондов, и фандрейзерам нужно уметь находить те из них, которые вероятнее всего смогут помочь данной организации или проекту. Многие фонды публикуют информацию о сферах своих интересов и процедуре подачи документов и выделения грантов. Необходимо тщательно изучать эти нормативы для того, чтобы заявка на грант соответствовала приоритетам фонда.

Во всех случаях получатели финансовых средств или грантов должны демонстрировать высокий художественный уровень. *Гранты* (как общие, так и по отдельным проектам) направлены на поддержку художественной жизни и создания новых работ, возникающих в результате сотрудничества деятелей искусств.

Умение писать заявки на гранты — это настоящее искусство. Существует множество справочников в помощь соискателю; некоторые государственные и локальные агентства устраивают семинары по написанию грантов.

Каждая заявка на грант должна включать как минимум следующие элементы:

- 1) сопроводительное письмо, описывающее историю вопроса, и указывающее, с кем были установлены предварительные контакты (если они были);
- 2) описание проекта с обоснованием его уникальности и важности;
- 3) бюджет проекта,
- 4) список людей, работающих над проектом, с их краткими биографиями.

Само описание проекта должно быть компактным, четко структурируемым и легко читаемым. При его написании организация должна учитывать критерии, используемые данным фондом при отборе. Зная относительную значимость соответствующих критериев, проситель может обратить внимание на те свойства проекта, которые следует подчеркнуть в заявке.

При распределении грантов фондами рассматриваются следующие вопросы:

- подходит ли организация для выполнения проекта?
- способна ли она эффективно использовать средства?
- способен ли совет учредителей организации эффективно руководить ею?
- как долго организация рассчитывает получать поддержку от фонда?
- сможет ли проект поддерживать сам себя,
- найдутся ли в обозримом будущем другие источники финансовой поддержки?
- соответствует ли проект задачам фонда и помогает ли он достичь собственных целей фонда?

Налаживание связей с фондами по поводу специальных проектов является лишь частью «маркетинга отношений», которые каждая организация должна иметь со своими спонсорами. Если организация получила от фонда грант, очень важно вовремя сдавать в фонд отчеты о проделанной работе и информировать о состоянии проекта и его развитии. Такие отчеты должны сопровождаться соответствующими пояснениями расходов и необходимыми дополнительными материалами. Каждый промежуточный и окончательный отчет должен быть столь же подробным, сколь и первоначальная заявка на грант.

3. Третьим, источником средств для фандрейзинга является **система членства** – система партнерства с частными лицами или организациями.

Современная некоммерческая организация должна быть открыта внешней среде. Этому могут способствовать традиционные формы

«членства»: клубы друзей, попечительские советы, которые направлены на установление доверительных, клубных отношений с клиентами.

Система «членства» позволяет решать несколько задач:

- активно формировать среду, поддерживающую политику организации;
- вступать в организованные клубные отношения с различными структурами – региональными и городскими властями, крупными предприятиями, предпринимательскими структурами, международными партнерами, представителями СМИ, фондами, общественными организациями и т. д.;
- обеспечивать стабильную основу фандрейзинга;
- поддерживать благоприятный социальный климат внутри коллектива.

Структура клуба друзей достаточно формализована, в этом смысле клуб открыт только для членов. Должна быть разработана схема членства в клубе, обеспечена престижность такого членства, поддержанная репутацией некоммерческой организации, система льгот и привилегий для различных типов друзей.

В зависимости от типов членов выделяются два вида членства:

- *индивидуальное* (для физических лиц) и
- *корпоративное* (для юридических лиц).

По критерию денежного вклада выделяются категории *простых* и *привилегированных* членов и др.

Музеи и театры предоставляют членам определенный пакет услуг. Простые члены имеют право на бесплатное информационное обслуживание, посещение выставок, концертов, клубных мероприятий как на территории учреждения культуры, так и за его пределами.

Привилегированные члены, помимо этого, могут приобретать эксклюзивные права на посещение закрытых экспозиций, VIP-ложи на концертах и клубных мероприятиях.

В российской некоммерческой сфере система членства получила определенное распространение. Однако если в американ-

ских некоммерческих организациях членство ориентировано на средние слои населения, то в России – на очень обеспеченные. В результате общества друзей российских учреждений культуры приобретают элитарный характер и ограничиваются небольшим числом членов. Это отражается и на бюджетах этих организаций: доля членских взносов остается низкой. Так, по данным внутренней отчетности музеев, членские взносы Государственного Эрмитажа в 2002 г. составили 2% от общих доходов музея, Русского музея – 1,5%, Третьяковской галереи – 1%, МХАТа – 1%¹¹.

Четвертым источником средств для фандрейзинга является спонсорство бизнес-сектора.

4. Бизнес-сектор. С 1985 г. спонсорство в мире развивается быстрее, чем реклама и стимулирование сбыта. В XXI веке спонсорство станет самой быстрорастущей сферой маркетинга. Это обстоятельство может иметь несколько объяснений.

Во-первых, реклама в средствах массовой информации утратила былую силу воздействия. С точки зрения значительной части потребителей США, реклама товаров в основном инфантильна, бессодержательна и лжива. Что касается продвижения товара спонсором, то оно, напротив, воспринимается как нечто естественное, не столь раздражающее.

Во-вторых, спонсорство отвечает ожиданиям потребителя, считающего, что компании находятся в долгу перед обществом. Спонсорство подразумевает такой уровень альтруизма, который не свойствен более коммерческим формам маркетинга. По данным одного из статистических исследований, большинство взрослых американцев скорее купят продукт в случае, если он ассоциируется с каким-либо серьезным или благородным делом. Спонсорство способствует возникновению эмоционального контакта с потребителем, связывая продукт или компанию с чем-то более крупным и значительным.

В-третьих, потребность людей в живом общении постоянно растет. Людей, работающих у себя дома, становится все больше и в по-

¹¹ Шекова Е.Л. Развитие фандрейзинга в России... С.16.

исках общения многие из них устремляются на концерты, в театры и музеи, на фестивали. Спонсорство делает компанию более открытой и привлекательной для потребительских групп и связывает покупку товара с событиями, доставляющими удовольствие.

Так, в 1995 году в США на спонсорство было потрачено 5,9 млрд. долл. и лишь 6% этой суммы пошло на поддержку искусства. Самая большая доля спонсорских средств выделяется на спорт, второе место занимает развлекательная музыка, примерно столько же идет на помощь фестивалям, ярмаркам и разного рода ежегодным мероприятиям, несколько меньше – на благотворительность. Подобный разрыв в финансировании не означает, что искусства обладают меньшей ценностью. Чтобы доля спонсорских средств, выделяемых на искусство, стала выше, нужно убедить потенциальных спонсоров, что это стоит того.

Интересные идеи для возможных спонсоров искусства можно заимствовать из опыта поддержки спортивных и развлекательных мероприятий. Выгода для спонсора может не ограничиваться использованием его марки и логотипа. Организация, занимающаяся искусством, способна обеспечить выгоды иного рода: живую аудиторию, возможность пригласить партнеров и их клиентов на культурное или развлекательное мероприятие, возможность рекламы через интернет-сайт организации, особенность своей идентичности (отличие от конкурентов), доступ к базам данных, возможность установления контакта с другими спонсорами для совместного продвижения продукции.

Таким образом, спонсорство – это предоставление бизнес-сектором денег, товаров или услуг какой-либо некоммерческой организации с целью продвижения своего имени или конкретного продукта или услуг на рынке. Оно – часть рекламной кампании, проводимой любой коммерческой структурой. Наряду со связями с общественностью (Public Relations) и корпоративными мероприятиями спонсорство в настоящее время становится ключевым инструментом в создании имиджа компании.

Мотивы бизнес-сектора для вложения денег в общественные проекты: повышение известности, распространение определенного имиджа, поддержка контактов с клиентурой и другие выгоды. Делается это путем размещения логотипа на печатной продукции, бесплатной рекламной кампании, аккредитации прессы, бесплатных билетов для VIP, прием после или до представления проекта, пресс-конференции и т. д.

Наконец, существуют государственные и муниципальные формы поддержки фандрейзинга.

5. Роль государства в становлении системы фандрейзинга в России состоит:

- в создании благоприятной среды для многоканального финансирования социальной сферы – правовой базы и налогового режима, стимулирующего перераспределение ресурсов в некоммерческий сектор;
- в формировании системы внебюджетных источников финансирования некоммерческих проектов: специальные правительственные программы, конкурсы на президентские гранты и аналогичные формы сотрудничества и поддержки, которые присутствуют в современной социальной политике России.

С появлением муниципальных программ и конкурсов начинает складываться практика непосредственного участия муниципалитетов в фандрейзинговых кампаниях.

4.3. Технологии фандрейзинга

4.3.1. Поиск и анализ спонсоров

Получив предложение стать спонсором, компания должна оценить его с точки зрения возможной собственной коммерческой выгоды. Следовательно, предложения, исходящие от культурных организаций, не должны делаться ради утверждения собственного «я», необходимо, чтобы такие предложения обладали рыночной привлекательностью.

Еще одна задача организаций, работающих в сфере искусства, – обеспечить фирмам возможность для расширения того влияния, которое они оказывают благодаря своей спонсорской деятельности. Будучи спонсором театра, винодельческая фирма субсидировала всего одну постановку в сезон, но образцы ее продукции в качестве «домашнего вина» данного театра подавались зрителям в антрактах всех спектаклей.

Современное спонсорство все чаще рассматривается не просто как новый вид рекламы, а как составная часть PR, одна из его стратегий, основная задача которой – создание событийной коммуникации. Цель события состоит в планируемом эффекте улучшения образа компании. Участие в общественно значимых акциях, помогает ассоциированию организации со спортом, культурой, здоровьем, социальным благополучием. Это не просто производит благоприятное впечатление на нужную аудиторию, но целенаправленно закрепляет позитивные ассоциации. Так, основные спонсорские акции компании «Кока-Кола» в России ориентированы на ее главную целевую аудиторию – детей и подростков. Одна из ее совместных программ – семейная образовательная программа «Сказочный Эрмитаж». Она рассчитана на детей от четырех до шести лет и помогает родителям готовить малышей к посещению музея, приобщению к мировой культуре. Первыми слушателями программы стали дети сотрудников компании и приглашенные компанией малыши местных журналистов.

Интересные идеи для возможных спонсоров искусства можно заимствовать из опыта поддержки спортивных и развлекательных мероприятий. Выгода для спонсора может не ограничиваться использованием его марки и логотипа. Организация, занимающаяся искусством, способна обеспечить выгоды иного рода: живую аудиторию, возможность пригласить партнеров и их клиентов на культурное или развлекательное мероприятие, возможность рекламы через интернет-сайт организации, возможность подчеркнуть свое отличие от конкурентов, доступ к базам данных, возможность установления контакта с другими спонсорами для совместного продвижения продукции.

Организации культуры и искусства должны помнить о взаимной выгоде спонсорства. Поэтому запросы и прошения, подаваемые потенциальным спонсорам, должны принимать в расчет не только потребность в спонсорстве, но также и пользы для спонсора. Спонсоры не покупают проекты, события, выставки или спектакли. Они покупают платформы для продвижения, которые помогали бы им продавать товары или услуги. В качестве пользы для спонсоров могут выступать:

- лучший корпоративный имидж,
- рост продаж,
- большая известность,
- общественная роль,
- поддержка конкретного дела,
- расширение возможностей коммуникации,
- поиск определенного сегмента.

Разным спонсорам нужны разные пользы. Например, предложение, адресованное страховой компании, можно сфокусировать на доступе к списку адресатов художественного агентства, тогда как, обращаясь к дистрибьютору безалкогольного напитка, можно объяснить, насколько он будет замечен на месте события и каковы его права на торговлю.

Для этого арт-менеджеры должны:

- сформулировать основной профиль организации культуры или искусства: название организации, ее общественную значимость, осведомленность публики об организации и ее программах, список членов правления;
- узнать как можно больше о компаниях-спонсорах, к которым они обращаются. Для этого они должны следить за деловой прессой, проверять годовые отчеты компаний, смотреть их рекламу, коммерческую и бесплатную;
- определить целевой рынок компании, до того, как обратиться к ней;

– делать упор на потребности спонсора: показать, что работа с данной организацией поможет продавать больше товаров и услуг и в то же время принесет пользу художественному начинанию.

Во время переговоров о спонсорском соглашении нужно помнить, что в его основе лежит деловая связь, установившаяся между спонсором и финансируемой организацией культуры. Для спонсора событие или организация – первую очередь орудие продвижения. Для финансируемой организации спонсор – это почти клиент, который в обмен на деньги должен получить определенные пользы. Это означает, что необходим письменный контракт, который включает в себя:

- цели корпорации и художественного агентства;
- товары и услуги, предоставляемые обеими сторонами;
- географическое пространство, которое должно быть охвачено;
- даты начала и окончания сотрудничества;
- творческие спецификации, такие, как допустимое использование логотипов, имен, названий и имиджей партнеров (например: Кто контролирует рекламу на радио? Что повлечет за собой титул "официального спонсора"?);
- форму отчетности за финансовые средства, и какая часть продаж будет отдана организации искусства;
- информацию о правовой/финансовой системе, применяемой для отслеживания и распределения средств.

4.3.2. Проектное финансирование

Проектный подход постепенно становится доминирующей формой реализации творческих идей в деятельности организаций культуры и искусства.

Проект – совокупность мероприятий, осуществляемых для достижения поставленных целей в рамках установленного бюджета,

плана-графика реализации и прогнозирования результатов деятельности. Проектная форма оказывается наиболее адекватной современным стратегиям фандрейзинга и интересам организаций-доноров.

Зарубежные методики по фандрейзингу подчеркивают, что поиск потенциальных доноров – это, прежде всего, сбор, обработка и классификация информации. Начинать работу рекомендуется с ответов на следующие ключевые вопросы:

Из каких источников легче и доступнее получить финансирование? Кто с наибольшей вероятностью захочет финансировать проект?

Правильно проведенное исследование является залогом того, что некоммерческая организация сумеет подать заявку именно тому донору, где она имеет наибольшие шансы на поддержку проекта, а также соберет и представит именно ту информацию о себе и проекте, которая соответствует требованиям донора.

Изучение приоритетов и политики потенциальных доноров поможет эффективно спланировать концепцию и бюджет проекта и увеличит шансы на получение гранта. Важным ориентиром для анализа «пристрастий» потенциальных доноров является информация о том, кому и какие гранты выделялись за последние несколько лет. Эту информацию можно почерпнуть из годовых отчетов организаций-доноров.

В Приложении приведен пример структуры заявки (в сокращенном варианте) на финансирование проекта международного летнего молодежного лагеря, составленной в соответствии с требованиями Европейского Союза¹². Инициаторами проекта выступали три страны: Россия, Дания и Финляндия. Структура этой заявки может служить образцом для любого культурного проекта.

¹² С любезного согласия директора Дома Дании в Санкт-Петербурге, г-жи Рикки Хелмс.

ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 4

1. Из каких частей могут состоять источники финансирования некоммерческих организаций
2. Чем благотворительность отличается от спонсорства?
3. Через какие три стадии проходят организации в процессе привлечения средств в сфере исполнительского искусства?
4. Каковы основные источники средств для фандрейзинга?
5. Какие фонды могут быть источниками средств для фандрейзинга?
6. Какие минимально необходимые разделы должна включать в себя заявка на грант?
7. Какие виды пользы для спонсора могут фигурировать в запросах на финансирование?
8. Какие существуют формы спонсорских рынков?
9. Какие основные разделы должен включать в себя письменный контракт на финансирование со спонсором?

ГЛАВА 5. КОНТРОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Контроль управления в организациях культуры воспринимается с трудом, поскольку акцентирует внимание на экономической стороне дела в специфическом виде деятельности, где превалирует культурное измерение. Точно так же определенные экономические критерии, приемлемые в деятельности производственных организаций, не применимы к деятельности организаций культуры. Например, критерий рентабельности производства, рентабельных продуктов/услуг с трудом применим к культурной деятельности. С другой стороны, за счет прибыльных культурных продуктов/услуг могут существовать неприбыльные и точки зрения затрат, но выгодные с культурной точки зрения продукты/услуги.

В этом смысле в организациях культуры важнее наладить использование информации для принятия решений, которая может быть представлена управленческим учетом, чем собственно ведение управленческого учета. Последний является набором инструментов экономического анализа процесса принятия решений, от успешности которого зависит функционирование и выживание организаций культуры.

Управленческий учет – самостоятельное направление бухгалтерского учета организации, функционирующий параллельно с системой финансового учета. Объектами управленческого учета являются расходы и доходы отдельных структурных подразделений организации, а также их результаты деятельности с точки зрения краткосрочных планов на будущее. Данные управленческого учета необходимы менеджерам для принятия решений по широкому кругу оперативного планирования и эффективного управления, например, по

- прогнозу бюджетов и планов,
- ценам,
- распределению ресурсов,
- экономии затрат,

– оценке эффективности деятельности подразделений организации.

В управленческом учете выделяются такие объекты, как центры ответственности и система внутренней отчетности. Под центрами ответственности понимают структурное подразделение организации (отдельные виды деятельности организации), во главе которого стоит менеджер. Здесь будут рассмотрены лишь отдельные аспекты управленческого контроля и учета, т. е. те, с которых надо начинать обеспечение информационной поддержки системы управления организаций культуры.

5.1. Этапы контроля управления

Контроль управления тесно связан с планированием через управленческий учет организации (рис.1).



Рис.3. Роль учета в планировании и контроле деятельности организации

Планирование деятельности – это, в первую очередь, прогноз целей в виде количественных параметров и выбор из альтернативных курсов действий наиболее приемлемого.

Контроль деятельности решает две задачи:

1) проверку выполнения управленческих решений по планированию;

2) оценку эффективности выполнения этих решений и установление обратной связи, которая помогает при принятии решений по планированию деятельности следующих периодов.

Рассмотрим эти этапы подробнее.

1. Постановка целей. Без постановки целей не может быть никаких планов или курсов действий. Особенностью организаций культуры и искусства является то, что в отличие от бизнес-структур так или иначе связанных с получением прибыли, организации культуры нацелены в первую очередь на качество артистической и культурной деятельности и ее новизну и уже затем на бюджетные ориентиры. Поэтому постановка целей в таких организациях – весьма болезненный и проблематичный этап.

Эти цели должны быть сформулированы в виде количественных показателей, чтобы можно было конкретизировать направление развития организации и оценить результативность ее деятельности.

Пример. Постановка целей театра и их количественное представление:

Цели	Показатели
Увеличение посещаемости театра.	Увеличить с 45 тыс. до 90 тыс. зрителей в ближайшие 3 года.
Увеличение рентабельности театрального киоска.	Увеличить доход киоска до 10 тыс. руб. в ближайший год.

2. Курсы действий. Курсы действий представляют собой описание и количественное представление средств реализации постав-

ленных целей. Курсы действий должны быть разработаны в виде соответствующих документов (в количественном или качественном выражении):

Средства реализации:

Цель 1: Увеличить доход киоска до 8 тыс. руб. в год.

Цель 2: Увеличить доход киоска до 10 тыс. руб. в год.

1. Реконструкция киоска
 2. Проведение переговоров с поставщиками о доходности продаваемых товаров (книжной продукции, сувениров...)
 3. Увеличение коллекции почтовых художественных открыток.
- Разработка помесечных прогнозов доходов/расходов

3. Реализация курсов действий. Это операциональный этап контроля управления, когда соответствующие руководители воплощают в жизнь запланированные курсы или программы действий.

4. Анализ отклонений запланированных курсов действий и фактических. Он состоит в сравнении двух параметров планов:

запаздывание по срокам реализации курсов действий, что может привести к их пересмотру; отклонение фактических бюджетных расходов/доходов от запланированных.

Например, по театральному киоску необходимо сравнить количество фактических продаж с прогнозным. Может оказаться, например, что количество посетителей театра ниже прогнозного или количество проданных киоском предметов выше прогнозного, или ремонт киоска запаздывает. Анализ отклонений позволит поставить вопрос об анализе причин. Это периодическая работа, которую желательно проводить регулярно, чтобы вовремя предпринять корректирующие действия.

5. Пересмотр (корректировка). За анализом отклонений фактических значений показателей от плановых в курсах действий может последовать либо корректировка самих курсов действий, либо даже пересмотр поставленных планируемых целей.

5.2. Инструменты контроля управления

В качестве инструментов контроля управления могут выступать прогнозные и учетные инструменты. К прогнозным инструментам относятся бюджеты и планы, к учетным – бухгалтерский и управленческий учет, а также показатели результативности деятельности организаций. Ниже будут рассмотрены на конкретном примере расчет прогнозных бюджетов и показатели результативности деятельности как в целом по организации, так и по отдельным ее службам.

5.2.1. Бюджет организаций

Бюджет организации – финансовый план, определяющий в количественном выражении запланированные финансовые показатели результатов деятельности организации. Показатели бюджета основываются на данных о предполагаемых объемах продаж.

Бюджетирование – процесс разработки, исполнения, контроля и анализа бюджета. Бюджетирование – это, с одной стороны, процесс составления финансовых планов и смет, а с другой – инструмент управления для оптимизации управленческих решений. Оно осуществляется в разрезе:

- организации в целом,
- структурных подразделений (центров учета прибыли и затрат),
- видов доходов и/или расходов (бюджеты коммерческих расходов и продаж), проектов.

Назначение бюджета – основа планирования, важнейшей функции управления. Он необходим руководителю организации в качестве путеводной нити в реализации курсов действий в направлении к намеченной цели. Бюджет дает возможность руководству организации:

- а) провести сравнительный анализ финансовой эффективности работы структурных подразделений;
- б) определить приоритеты в объемах финансирования.

Процедура составления бюджетов

Разработка бюджетов может осуществляться либо сверху-вниз (от руководства организации к руководителям отделов), либо снизу-вверх (от руководителей отделов к руководству организации). В разработке бюджета могут принимать участие службы/отделы, которые влияют на затраты или на доходы организации.

В разработке бюджетов в нашем примере примут участие:

- директор муниципального культурного центра, ответственный за разработку сводного бюджета совокупных доходов центра (дотаций от государства, перечислений от меценатов, финансовых доходов), и бюджеты структурных подразделений (бюджет выставок, общеправленческих расходов, бюджет на содержание музея и бюджет посещения музея);
- руководитель студии актерского мастерства, ответственный за бюджет студий;
- директор коммерческого киоска, ответственный за бюджет киоска;
- бухгалтер, разрабатывающий консолидированный бюджет (где сведены воедино все виды бюджетов).

Этапы составления бюджета

Директор сообщает список обобщающих показателей руководителям служб, определяя тем самым ориентиры курсов действий (программ). Он может информировать руководителей о финансовых ограничениях, которые необходимо учесть при найме персонала или о результатах деятельности, которые он хотел бы получить от разных служб. Например, дать указание директору коммерческого киоска о получении прибыли в 30 тыс. руб. в год, обязывая его тем самым разработать соответствующую программу или курс действий. Он может информировать о приоритетности развития какой-либо из служб организации.

Эти службы должны разработать проекты планов в виде альтернативных количественных плановых показателей (высоких, средних или низких). Затем осуществляется консолидация различных бюджетов, чтобы проверить совместимость разных программ и, в частности, прогноз денежных средств с тем, чтобы не оказаться в убытке. В случае дефицита (или какой-либо другой проблемы), обнаруженного на этапе консолидации бюджетов, все участники должны будут разработать новые планы.

В конце этой процедуры каждый руководитель службы должен располагать:

- целями в количественном выражении (показателями товарооборота, прибыльности, частоты посещений, качества услуг);
- планами (курсами действий), которые позволяют реализовать указанные цели;
- планами ежемесячных доходов/расходов, т.е. финансовыми планами.

Ежемесячно руководители служб должны получать от бухгалтерии, занимающейся управленческим учетом, информацию об отклонениях от предполагаемых бюджетов для возможной корректировки.

Рассмотрим на примере культурного центра разработку прогнозного бюджета.¹³

Муниципальный культурный центр находится на территории культурного памятника – Национального парка – и имеет диверсифицированный портфель областей деятельности, а именно:

- стационарные музейные выставки,
- киоски по продаже открыток, сувениров и плакатов,
- отдел по организации временных выставок,
- студию актерского мастерства.

¹³ Пример с сокращениями и адаптацией взят из книги: *Le management des entreprises artistiques et culturelles...* P.294-297.

Структура культурного центра:

- директор центра,
- пресс-атташе,
- секретарь,
- бухгалтер,
- охранник,
- руководитель студий актерского мастерства,
- директор киоска,
- гиды.

Центр получает дотации от муниципалитета и проценты по вкладам ассоциативного фонда, имеет небольшую коммерческую деятельность (киоск). В рамках такой структуры бюджеты культурного центра выглядят следующим образом:

По структурным подразделениям

Косвенные доходы:

- дотации,
- меценатские перечисления,
- проценты за кредит.

Дирекция, секретариат:

- зарплата (директора, секретаря,
- пресс-атташе),
- канцелярские принадлежности,
- телефон, факс,
- финансовые расходы.

Выставки (расходы доходы):

- доходы,
- аренда, страховка, транспорт,
- временный персонал,
- технические расходы.

Студии актерского мастерства:

- зарплата постоянных и временных руководителей,
- материалы,
- другие расходы.

Киоск:

- объем продаж,
- зарплата киоскера,
- амортизационные отчисления,
- доход.

Содержание музея:

- уборка,
- охрана,
- амортизация.

Суммарный чистый доход центра в целом и по отдельным структурным подразделениям выглядит следующим образом:

Дотации

- + перечисления меценатов,
 - + процентная ставка.
-

(А) косвенные доходы

- Маржа¹⁴/музейные выставки,
- + маржа/актерское мастерство,
 - + маржа/киоск.
-

(Б) коммерческая прибыль

- дирекция и секретарь,
 - охрана и содержание музея
-

Чистый доход (результат)

В центре 5 штатных сотрудников: директор и его секретарь, секретарь отдела истории культурных промыслов на полставки, охранник и уборщица помещений на полставки.

В сезон открытия в центр нанимаются внештатные сотрудники:

¹⁴ Маржа здесь – доходность.

- контролерши, которые продают билеты и обслуживают киоск: одна – в зимний и две – в летний периоды (с учетом часов работы центра необходимо 4 человека на полставки);
- официант кафетерия, который открыт с мая по сентябрь (либо 2-3 официанта для выходных дней и в летний период);
- гиды-экскурсоводы (нанимаются из местных жителей и оплачиваются сдельно (по часам работы на время экскурсий)).

Общий годовой фонд зарплаты равен 150 000 рублей вместе с налогами. В такой небольшой организации сам директор составляет бюджет.

Директор планирует получить следующие доходы с учетом планируемых курсов действий (цифры условные):

1-й курс действий: посещение музея (50 тыс. посетителей в среднем по 3 руб. за билет);

2-й курс действий: товарооборот киоска (в среднем по 2 руб. с посетителя);

3-й курс действий: посещение кафетерия (в среднем по 2,5 руб. с посетителя).

Планируемые затраты с учетом таких курсов действий могут составить (в руб.):

коммуникации.....	23 000
покупка документации	
в отдел истории местных промыслов.....	3 500
организация выставки.....	25 000
закупки киоска.....	50% прибыли от цены продажи
закупки кафетерия.....	53% прибыли от цены продажи
другие расходы	43 800

Первый вариант плана бюджета центра выглядит следующим образом (табл.6).

Таблица 6. Первый вариант плана бюджета, руб.

<i>Доходы:</i>	
- музей: 50 000 × 3 руб.	150 000
- киоск: 50 000 × 2 руб.	100 000
- кафетерий: 16 000 × 2,5 руб.	40 000
Итого доходов:	290 000
<i>Расходы:</i>	
- зарплата	150 000
- коммуникации	23 000
- покупка документов по истории местных промыслов	3 500
- выставка	25 000
- закупки киоска (50% товарооборота)	50 000
- закупки кафетерия (47% товарооборота)	18 800
- другие расходы	43 800
Итого расходов:	314 100
Дефицит (без дотаций)	24 100

Этот прогноз результата деятельности центра в целом можно рассчитать в структуре бюджетов по отдельным структурным подразделениям (видам деятельности) с учетом общехозяйственных расходов (табл.7).

Таблица 7. Доходы по видам деятельности, руб.

Посещение музея:	
Оборот: (50 000 посетителей × 3 руб.)	150 000
– зарплата кассирш	– 19 000
– зарплата гидов	– 9 000
– временная выставка	– 25 000
Итого:	+ 97 000
Киоск:	
Оборот: (50 000 посетителей × 2 руб.)	100 000
– зарплата кассирш	–19 000
– закупки (50% товарооборота)	– 50 000
Итого:	+31000
Кафетерий:	
Оборот: (16 000 посетителей × 2,5 руб.)	40 000
– зарплата официантов	–12 000
– закупки кафетерия (47% товарооборота)	–18 800
Итого:	+ 9 200
Отдел истории местных промыслов:	
– зарплата служащего	– 11 000
– покупка документов	– 3 500
Итого:	– 14 500
Общехозяйственные расходы	
а) зарплата:	
– секретаря	– 22 500
– двух охранников	–25000
– директора музея	– 32 500
Итого зарплата:	– 80 000
б) затраты на коммуникации	– 23 000
в) другие расходы	– 43 800
Всего:	–146 800

Кроме того, можно получить обобщенный прогнозный расчет доходности в целом и по каждому виду деятельности в отдельности (табл.8).

Таблица 8.

Прогноз расчета доходности центра в целом и по видам деятельности, руб.

Маржа музея	+97 000
Маржа киоска	+31 000
Маржа кафетерия	+ 9 200
Итого доход:	+137 200
Расходы на покупку документов по истории местных промыслов	–14 500
Общехозяйственные расходы	–146 800
Результат (дефицит до дотаций)	– 24 100

В результате этих первых прогнозных расчетов понятно, что ситуация не очень благоприятна. Так, с учетом возможных дотаций от меценатов в 20 тыс.руб., на которые рассчитывает директор центра, дефицит бюджета все равно будет иметь место и составит:

$$4\,100 \text{ руб. } (24\,100 - 20\,000).$$

В этот момент начинаются аналитические бюджетные расчеты, а именно: оцениваются курсы действий структурных подразделений с тем, чтобы найти такие варианты их, которые помогут избежать дефицита бюджета.

Директор рассматривает следующие три варианта изменения курсов действий (соответственно. бюджетов) структурных подразделений.

Вариант 1. Увеличить входную плату для посетителей музея с 2 до 3,5 руб.

Чтобы увеличить входную плату необходимо увеличить затраты на коммуникацию на 20 000 руб., чтобы не потерять 50 000 посетителей музея. Эта операция должна принести дополнительных

25 000 руб. ($0,5 \text{ руб.} \times 50\,000 = 25\,000$).

В итоге можно получить следующий результат:

- 4 100 руб. – исходный дефицит после дотаций от меценатов,
- + 25 000 руб. – дополнительные доходы,
- 20 000 руб. – дополнительные расходы,

Итого доход: + 900 руб.

Вариант 2. Не организовывать ежегодную летнюю выставку.

Этот курс действий сэкономит 25 тыс.руб., но при этом может привести к потере 10 тыс. посетителей музея, другими словами:

- 3 руб. $\times$ 10 000 = 30 000 руб. (входные билеты),
- 2 руб. $\times$ 10 000 = 20 000 руб. (оборот киоска),
- 2,5 руб. $\times$ 3 000 = 7 500 руб. (оборот кафетерия)

Итого потерь: 57 500 руб.

Даже с учетом сокращения затрат на закупки в киоск и кафетерий этот курс действий увеличит дефицит бюджета.

Вариант 3. Найти меценатов (из числа местных предприятий) для финансирования временной выставки, подобрав тему выставки привлекательную для этих предприятий.

В этом случае директор рассчитывает получить для выставки дополнительные дотации от меценатов в размере 20 000 руб. Но присутствие меценатов на открытии выставки может обойтись в дополнительные расходы в 16 000 руб. (расходы на презентацию, оформление...), что приведет к увеличению затрат до 41 000 руб. ($25\,000 + 16\,000$). Этот курс действий позволит сократить исходный дефицит бюджета:

- 4 100 руб. (исходный дефицит после первых дотаций от меценатов)
- + 20 000 руб. (дополнительные доходы (дотации от меценатов))

– 16 000 руб. (дополнительные расходы)

Итого: – 100 руб. (новый дефицит)

Директор принимает решение действовать по первому и третьему вариантам. В результате получен новый прогноз расчета доходности (маржи) в целом культурного центра и в структуре видов деятельности (табл.9).

Таблица 9. Второй прогноз расчета доходности в целом и в структуре видов деятельности (с учетом изменений курсов действий по 1-му и 3-ему вариантам), руб.

Дотации от меценатов	+ 20 000
Маржа музея	+ 126 000
Маржа киоска	+ 31 000
Маржа кафетерия	+ 9 200
Итого доходов:	+ 186 200
Затраты на документацию	– 14 000
Общехозяйственные расходы	– 166 800
Итого расходов:	– 181 300
Результат (дефицит после дотаций)	+4 900

Если бы директор культурного центра не сделал расчет прогноза бюджетного дефицита, то он не получил бы представления о разных вариантах преодоления этого дефицита и о том, что некоторые привлекательные курсы действий в итоге вариантных расчетов могут оказаться невыгодными.

После принятия окончательного варианта годового прогноза бюджета можно приступать к расчету ежемесячных бюджетных прогнозов.

5.2.2. Показатели результативности деятельности

Назначение контрольных показателей результативности деятельности – дать точное представление руководителю организации о возможных изменениях курсов действий в коротком интервале времени. Поэтому они должны быть ясными, не требующим сложных аналитических расчетов, отражать цели деятельности организации культуры, ключевые факторы успеха и всегда быть под рукой. После того, как они будут определены, следует ввести в практику периодическую оценку и контроль их фактических значений, поскольку они будут являться показателями здоровья предприятия.

Регулярность сбора этих показателей зависит от типа деятельности организации, в среднем от 1 дня до трех месяцев. Она должна быть связана с содержанием курсов действий руководителей. Например, продавец киоска открыток в культурном центре, который должен контролировать динамику товарооборота и состояние склада товаров для обеспечения снабжения, будет вести учет ежедневно по товарообороту и еженедельно по складу. Вполне возможно, что директору культурного центра эта информация с такой регулярностью не понадобится, ему достаточно будет ежемесячных сводок. То есть для каждого уровня руководителей необходим будет свой набор показателей (с определенной периодичностью), связанных с его полномочиями в процессе принятия решений по поводу курсов действий.

Отбор показателей

Поскольку контрольных показателей результативности не должно быть много, тем ответственнее должен быть их отбор (в среднем по каждому руководителю можно вести учет по 20 показателям). Они должны быть связаны с целями данного руководителя и с ключевыми факторами успеха организации.

Ключевые факторы успеха особенно важны, так как их динамика отражает успех или неудачу курсов действий соответствующего руководителя. Они необходимы для немедленной корректировки курса действий в ответ на какое-либо изменение. Ключевые факторы –

набор показателей, которые надо регулярно контролировать чтобы управлять организацией.

Таблица 10. Контрольные показатели деятельности зрительного зала.

Цели	Показатели
1. Сбалансированный бюджет	Соотношение расходов (доходов) по каждому спектаклю. Чтение прессы о прошедших спектаклях
2. Предложение качественных программ	Просмотр рецензий на спектакль в местной газете
3. Удовлетворение любых сегментов рынка спектаклями всех жанров	Распределение зрителей по возрастным и социопрофессиональным группам. Число спектаклей каждого жанра в месяц и за год
Ключевые переменные результативности деятельности	
1. Максимизация доходов	Доходы за каждый спектакль по каждому жанру спектакля
2. Демонстрация спектакля максимальному количеству зрителей	Заполняемость зала. Количество отзывов в прессе. Количество зрителей, посмотревших спектакль по абонементу.
3. Минимизация затрат	Затраты на каждый спектакль по каждому жанру

В табл.10 показан пример формулировки целей, ключевых факторов успеха и контрольных показателей результативности деятельности зрительного зала муниципального уровня. Как следует из табл.10, некоторые показатели трудно получить, если информация не отслеживается регулярно. Набор таких показателей является одновременно и простым, и сложным инструментом управления.

Простым, так как:

а) прост для чтения (особенно, если сопровождается графическими изображениями),

б) часть информации имеет количественное выражение, поэтому можно предпринять какие-либо курсы действий, чтобы изменить ситуацию. В то же время, поскольку отбор показателей должен основываться на реальном экономическом анализе и идентификации ключевых переменных результативности деятельности, то для его разработки могут потребоваться значительные усилия.

С другой стороны, деятельность организаций культуры и исполнительского искусства в большей мере нежели бизнес-организаций связана с качественными показателями. Каждому сектору культуры, таким образом, должен отвечать свой собственный набор результирующих ключевых переменных и соответствующих им показателей, позволяющих сравнивать их между собой.

ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 5

1. В чем назначение управленческого учета и чем он отличается от бухгалтерского учета?
2. Что выступает в виде центров ответственности в управленческом учете?
3. Какие этапы входят в цикл управленческого контроля?
4. Что относится к инструментам контроля управления?
5. Назначение и этапы составления бюджета в некоммерческой организации.
6. Для чего необходимо прогнозировать варианты преодоления дефицита бюджета по центрам ответственности некоммерческой организации?
7. В чем состоит назначение контрольных показателей результативности деятельности некоммерческой организации?
8. Какие показатели могут выступать в качестве контрольных для оценки результативности деятельности организаций исполнительского искусства?

ЛИТЕРАТУРА

1. *Абанкина И.В., Абанкина Т.В.* Влияние экономических концепций на формирование стратегий развития в сфере культуры // Программирование культурного развития: региональные аспекты. М., 1993.
2. *Абанкина И.В., Абанкина Т.В.* Десять замечаний о так называемом культурном маркетинге. Организационно-экономические преобразования в сфере культуры: Проблемы и перспективы. М., 1990.
3. *Абанкина Т.В.* Влияние информационных технологий на некоммерческий маркетинг // Музей будущего: Информационный менеджмент. М., 2001.
4. *Абанкина Т.В.* Социальный маркетинг в "цивилизации досуга" // Музей. Маркетинг. Менеджмент. М., 2001.
5. *Абрамшвили Т.Г.* Реклама в системе маркетинга. М., 1988.
6. *Аладова Л.В.* Маркетинг: внешние связи и рынок. Минск, 1990.
7. *Андреев И.А.* Некоммерческий маркетинг // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. №4.
8. *Глаголев А.И., Пискотина Р.М.* О маркетинге в культуре // Социально-экономические проблемы художественной культуры. М., 1987.
9. *Голубкова Е.Н.* Маркетинговые коммуникации. М., 2003.
10. *Демидов В.Е.* Сущность рекламы и психология ее восприятия. М., 1984.
11. *Драгичевич-Шеиш М., Стойкович Б.* Культура: Менеджмент, анимация, маркетинг. Новосибирск, 2000.
12. *Дымникова А.И.* Управление культурой в рыночной экономике. СПб. 2001.
13. *Дюкарев Р., Фокс К., Холмз О., Эбнер К.* Социальный маркетинг для некоммерческих организаций. М., 1998.

14. *Золотова Л.Е.* Современный корпоративный фандрейзинг в искусстве // Арт-фанд-рейзинг: Сб. науч. тр. / Под ред.
15. *И. Г. Хангельдиевой.* М., 2002.
16. *Иванов М.М.* Организация издательского бизнеса. М., 1992.
17. *Игнатьева Е. Л.* Внебюджетные источники финансирования культуры: понятия, состояние, перспективы // Арт-фандрейзинг: Сб. науч. тр. //Под ред. И. Г. Хангельдиевой. М., 2002.
18. *Игнатьева Е. Л.* О государственной поддержке благотворительности и спонсорства в культуре // Финансы. 2000. № 3.
19. *Игнатьева Е.Л., Баваков Т.П.* Маркетинг в сфере музыкального бизнеса: Реферативный курс. Программа авторизованного изложения. М., 1997.
20. *Искусство и рынок* //Под ред. В.С Жидкова, А.Я. Рубинштейна. М., 1996.
21. Как продавать искусство. М., 2001.
22. *Картер Г.* Эффективная реклама. М., 1991.
23. *Колбер Ф.* Маркетинг культуры и искусства. СПб., 2004.
24. *Корпоративная филантропия: мифы и реальность.* Результаты социологического исследования. М. 2002.
25. *Котлер Ф.* 300 ключевых вопросов маркетинга: Отвечает Филип Котлер. "Олимп-бизнес", 2007.
26. *Котлер Ф.* Маркетинг в третьем тысячелетии. М., 2000.
27. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М., 1990.
28. *Котлер Ф., Шефф Д.* Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. М., 2004.
29. *Либоракина М.* Роль некоммерческого сектора в экономике России // Заседание Совета по развитию гражданского общества и правам человека при Президенте РФ. 25 ноября 2004.
30. *НКО России: предварительные итоги* // Деньги и благотворительность. 2001. № 1.

31. О благотворительной деятельности и благотворительных организациях. Закон РФ от 11 августа 1995 г. №135-ФЗ.
32. О рекламе. Закон РФ от 18 июля 1995 г. № 108-ФЗ.
33. Об общественных объединениях. Закон РФ от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ.
34. Петрова А. В. Социально-ролевое партнерство в современной российской благотворительности // Благотворительность в России: Исторические и социально-экономические исследования. СПб., 2003.
35. Рубинштейн А.Я. Экономика культуры. М., 2005.
36. Саламон Л. Кризис неприбыльного сектора // Деньги и благотворительность. 1996. № 6.
37. Толмасова А.К. Благотворительная деятельность в России: Правовые аспекты и вопросы налогообложения: Консультация // Иностранный капитал в России. 1999. №9.
38. Толмасова А.К. Проблемы налогообложения некоммерческих организаций. М., 2003.
39. Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры. СПб. 2001.
40. Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры: Учеб. пособие. 3-е изд., стер. СПб. 2007.
41. Уралцева О. Америка прощается с благотворительностью // Вестник Благотворительности. 2000. № 3.
42. Е.Л.Шекова. Развитие фандрейзинга в России: вопросы методологии // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2005. Вып. 1 (№8).
43. Le management des entreprises artistiques et culturelles, 2e ed. /Dir. Y. Evrard. Paris. 2004.
44. STRATEGOR. Strategie, structure, decision, identite. 2e ed. Paris, 1993.
45. Atamer T., Calori R. Diagnostic et decisions strategiques. Paris. 1998.

Приложение

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРОЕКТ: Летний лагерь «Толерантность»

Часть I. Содержание проекта

1. Название проекта

2. Тип деятельности

а) двусторонний/трехсторонний/ и т.д. (сторона – страна) обмен молодежью;

б) Подающий заявку будет:

- гостем проекта,
- принимающей стороной.

3. Срок проекта (от подачи заявки до отчетности, в том числе непосредственно проект)

Срок, включая проезд...

4. Цели проекта

а) Общие цели молодежных движений:

- развитие молодежной активности в своих странах или в европейском масштабе;
- развитие молодежной солидарности и терпимости среди молодежи, в частности для укрепления социального единения в Европейском союзе;
- способствование развитию качества системной поддержки деятельности молодежи и развитию гражданской позиции в сфере молодежных интересов;
- способствование европейской кооперации среди молодежи.

б) Приоритетные цели молодежи в области постоянной европейской тематики:

- европейское гражданство;
- вовлечение молодежи с ограниченными возможностями;
- приоритеты года (указать какие).

– национальные приоритеты (указать какие)

5. Основные направления (тематика) акции

- европейские проблемы (социальная включенность);
- межконфессиональный диалог (анти-дискриминация);
- культура и искусство;
- гендерное равенство;
- проблема меньшинств;
- городское/сельское развитие;
- масс-медиа и коммуникации/информирование молодежи;
- образование через спорт и другие виды активности;
- здоровье;
- окружающая среда;
- другое.

6. Резюме проекта (10-15 строк)

Если ваш проект будет утвержден, то резюме проекта может быть опубликовано. Поэтому укажите подробно место проекта, тип проекта, его направленность, цели, сроки, участников (страны) и количество участников от каждой страны, предполагаемые виды деятельности и методы работы. Этот текст может быть составлен по-английски, по-французски, на датском языке в зависимости от того, какой из этих языков будет выбран вами для дальнейшего изложения проекта. Текст проекта должен быть обоснованным и ясным.

«Толерантность» – это летний лагерь для шестидесяти молодых людей в возрасте от 15 до 18 лет из России, Финляндии и Дании. Летний лагерь состоится в Ленобласти на территории молодежного лагеря, где имеется все необходимое для размещения молодых участников проекта, руководителей группы и приглашенных преподавателей. Тематика лагеря – терпимость, общая ценность, которую сложно точно определить. Вот почему в этом летнем лагере у молодежи будет возможность участвовать в самых разнообразных видах активности, нацеленной на толерантность.

Продолжительность летнего лагеря – 10 дней (включая время проезда к месту). Он будет состоять из курсов лекций с приглашенными преподавателями, дискуссий, ролевых игр, групповых заданий, разборов case-study (конкретных ситуаций), перформанса, драматических представлений, посещений исторических мест и спортивных мероприятий.

Часть II. Инициатор проекта

А) Сведения об инициаторе проекта:

Название организации/физического лица ...

Почтовый индекс, город, страна, электронный адрес, телефон, факс...

Координаты лица, имеющего право подписи со стороны инициатора проекта: ФИО, должность, электронный адрес, телефон, факс...

Б) Профиль инициатора проекта

Тип и статус:

- неприбыльная/негосударственная организация
- общественная организация
- неформальная группа молодежи
- организация европейского уровня в области молодежной деятельности
- другое (укажите, что именно)

Уровень деятельности:

- местный,
- региональный,
- национальный,
- европейский/международный

Пожалуйста, опишите кратко вашу организацию/группу (регулярные виды деятельности, ее членов и т.д.) и опишите вашу компетенцию и мотивацию для реализации предлагаемого проекта.

Часть III. Сведения о партнерах проекта

А. Название организации/физического лица: почтовый индекс, город, страна, электронный адрес, телефон, факс..

Координаты лица, имеющего право подписи со стороны инициатора проекта: ФИО, должность...

Координаты контактного лица со стороны инициатора проекта: ФИО, должность, электронный адрес, телефон, факс...

Б. Профиль партнера (ров) проекта:

Тип и статус:

- неприбыльная/негосударственная организация
- общественная организация
- неформальная группа молодежи
- организация европейского уровня в области молодежной деятельности

– другое (укажите, что именно)

Уровень деятельности:

- местный,
- региональный,
- национальный,
- европейский/международный

организация – член организации инициатора проекта

Роль партнера:

- отправляющая организация;
- принимающая организация

Пожалуйста, опишите кратко вашу организацию/группу (регулярные виды деятельности, ее членов и т.д.)

Предварительное согласие партнера проекта

Я, нижеподписавшийся, со стороны партнера (название организации) подтверждаю наше участие на каждом из этапов проекта «Толерантность». Я подтверждаю необходимость обеспечения прозрачности поддержки со стороны Европейского союза проекта и распространения, а также обеспечения использования его результатов.

(ФИО, Место, Дата, Подпись).

Часть IV. Участники проекта

Информация о молодежи, непосредственно участвующей в проекте:

- Страна проживания
- Общее количество
- Имя партнера
- Пол
- Возраст.

Сведения о руководителях групп, непосредственно участвующих в проекте:

- Страна проживания
- Количество
- Промоутер
- Пол.

Часть V. Описание проекта

Цели и приоритеты

РОНО Приморского района и Дом Национальностей уже много лет работают совместно над молодежной программой «Источники толерантности». Частью этой программы является организация летнего лагеря с иностранными участниками, для чего вышеуказанные организации пригласили к участию Датский Институт Культуры и Финский Институт в Санкт-Петербурге, которые в настоящее время и разрабатывают совместно с нами проект этого летнего лагеря, названного «толерантность».

Промоутеры, тематика и виды деятельности:

Промоутеры (роль, вклад)

Датский Институт культуры. Его роль состоит в поиске датских участников, датских приглашенных преподавателей, фандрейзинге и распространении информации о проекте. Финский институт – находит финских участников и финских приглашенных преподавателей. Русский промоутер и инициатор проекта – РОНО Центрального

района в сотрудничестве с Домом Национальностей – берет на себя основную координационную работу по летнему лагерю. Кроме того, они занимаются отбором российских участников.

Тематика

Тема проекта – толерантность. Посредством разного рода творческой деятельности в летнем лагере участники его узнают о толерантности как об общей ценности, существующей вне границ.

Виды деятельности

Лекции с приглашенными преподавателями, дискуссии, ролевые игры, групповые презентации, перформансы, драматическая деятельность, экскурсии, спортивные мероприятия, оценка результатов.

Примерный режим дня летнего лагеря

8.30 – завтрак;

10.00 – информирование и введение в двухдневные ролевые игры (частично подготовленные группами молодежи от каждой страны);

10.30 – подготовка и консультирование с руководителями ролевых игр;

11.00 – начало ролевой игры: приготовление еды, ланч и т. д. – части ролевой игры, включающей среди прочего встречи, дискуссии, решение проблем, переговоры;

18.00 – «конец» данной ролевой игры и продолжение на следующий день;

19.00 – вечерняя программа (танцы, песни, национальная еда вокруг костра).

Страховка:

Проект состоится в летнем молодежном лагере, предусматривающем все необходимое для профессиональной медицинской помощи в случае необходимости. В лагере регулярно принимают группы молодежи с помощью опытного персонала. Все участники будут иметь национальные страховые полисы.

Содержание и методология проекта:

РОНО Центрального района Санкт-Петербурга использует свой опыт в планировании обучающей программы. Кроме этого, Датский Институт Культуры уже получил согласие от двух опытных преподавателей, которые организуют двухдневную ролевую игру. Эта ролевая игра нацелена на толерантность. Участники проекта начнут подготовку к летнему лагерю заранее, дома. Это лишь один из примеров неформальных методов обучения, который будет использоваться участниками лагеря.

Молодые люди будут также готовить перформансы на тему толерантности, которые будут представлены другим участникам лагеря, что послужит стимулом для будущей творческой дискуссии.

Группа датской молодежи высказала пожелание познакомиться поближе с российскими молодыми людьми в рамках неформальных встреч. Точно так же и российские молодые люди, в свою очередь, заинтересованы в нахождении зарубежных друзей. Летний лагерь будет, таким образом, прекрасной возможностью для этих целей.

Как известно, при пересечении разных культур узнают больше не только о другой культуре, но также и о своей собственной. Поэтому данный проект послужит основанием для выявления национальной идентичности молодых людей из разных культур путем их самоидентификации.

Межкультурное (кросс-культурное) измерение

Проект «Толерантность» позволит преодолеть возможные предрассудки молодежи, предоставив им опыт межкультурных коммуникаций «из первых рук». Жизнь в летнем лагере будет организована таким образом, чтобы молодые люди научились вместе находить решение разных проблем. Групповые дискуссии позволят молодым людям столкнуться с их отношением друг к другу. Кроме того, посредством игр и перформансов участники откроют для себя «дух команды» вне национальных границ.

Этот проект позволит участникам из Финляндии и Дании узнать Россию альтернативным путем.

Влияние, многосторонний эффект и будущее

Мы предполагаем, что проект «Толерантность» позволит молодым участникам из разных стран узнать больше друг о друге и о самих себе: о том, что их объединяет и что их разъединяет. Надеемся, что работа в рамках проекта будет отправной точкой для будущих контактов и коммуникаций между молодыми людьми.

В будущем мы планируем продолжать работу вместе с нашими партнерами над этим проектом в ходе ежегодных летних лагерей с большим количеством участников из разных стран.

Способы обеспечения прозрачности проекта

Датский Институт Культуры распространит информацию о проекте и его результатах по различным международным каналам (новостным, веб-сайтам, датским PR агентствам). Помимо этого о проекте будут проинформированы местные медиа-платформы с тем, чтобы привлечь к нему внимание и увеличить интерес со стороны местного сообщества.

Распространение и использование результатов

Российские партнеры будут отвечать за распространение и использование результатов проекта через РОНО Центрального района: в виде публикаций в прессе, на веб-сайтах. Кроме того, будет организована конференция в Доме Национальностей, объединяющем национальные меньшинства России, которые проявляют интерес к проблематике толерантности.

Датский Институт Культуры и Финский Институт в Санкт-Петербурге будут использовать свои медиа-платформы и пресс-релизы.

Часть VI. Бюджет

Расходы на

- проезд (авиа или ж/д билеты),
- подготовительные работы (если имеются),
- проживание (в летнем лагере и питание),
- чрезвычайные затраты,
- распространение информации.

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Стратегическое планирование деятельности	5
1.1. Миссия, цели и задачи организаций.....	8
1.2. Анализ среды организации.....	10
1.2.1. Анализ макросреды.....	10
1.2.2. Анализ конкурентной среды.....	11
1.2.3. Процесс создания потребительской ценности.....	16
1.3. Типы стратегических решений	26
Вопросы к главе 1.....	30
Глава 2. Планирование маркетинга	32
2.1. Анализ рынка.....	32
2.1.1. Поведение потребителя и процесс потребления	33
2.2. Реализация маркетинга	40
2.2.1. Позиционирование организаций.....	41
2.2.2. Целевые сегменты.....	43
2.3. Комплекс маркетинга.....	49
2.3.1. Специфика культурных продуктов/услуг	49
2.3.2. Создание продукта/услуги	51
2.3.3. Ценовая политика.....	58
2.3.4. Политика распространения	66
2.3.5. Политика продвижения	67
2.4. Разработка плана маркетинга.....	71
2.4.1. Анализ внешней и внутренней среды	72
2.4.2. Стратегический выбор.....	73
2.4.3. Реализация и контроль.....	74
2.4.4. Пример плана маркетинга	75
Вопросы к главе 2.....	79
Глава 3. Организация деятельности.....	82
3.1. Базовые понятия структур.....	82
3.2. Выбор структуры.....	86
3.3. Культура организации	88
Вопросы к главе 3.....	94
Глава 4. Фандрейзинг как система партнерства.....	95
4.1. Становление и развитие.....	95
4.2. Основные формы.....	103
4.3. Технологии фандрейзинга.....	112

4.3.1. Поиск и анализ спонсоров	112
4.3.2. Проектное финансирование	115
Вопросы к главе 4.....	117
Глава 5. Контроль управления	118
5.1. Этапы контроля управления.....	119
5.2. Инструменты контроля управления	122
5.2.1. Бюджет организаций.....	122
5.2.2. Показатели результативности деятельности	133
Вопросы к главе 5.....	135
ЛИТЕРАТУРА	136
Приложение	139