

Е. Л. Шекова

ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ: РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

В статье рассматриваются общие особенности менеджмента организаций культуры как разновидности некоммерческих организаций, а также специфические особенности деятельности и управления организаций сферы культуры. Статья основывается на анализе зарубежных теоретических концепций менеджмента как некоммерческих организаций в целом, так и организаций культуры в частности.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях перехода к рыночным отношениям в России большое значение приобретает развитие некоммерческих организаций культуры¹, решавших необходимые для любого общества и государства просветительские и научно-исследовательские задачи, занимающихся сохранением национального наследия, повышением интеллектуального и творческого потенциалов общества. Важность миссии и рост числа некоммерческих организаций культуры в стране делает актуальными проблемы эффективной организации их деятельности, привлечения и распределения ресурсов, оценки показателей их работы. Решение этих и других вопросов связано в значительной степени со знанием особенностей менеджмента некоммерческих организаций культуры.

Поскольку некоммерческие организации культуры в России могут существовать на основе как негосударственной, так и государственной форм собственности, большое значение приобретает рассмотрение в этом контексте теоретических концепций менеджмента общественного и некоммерче-

¹ Под некоммерческими, согласно ст. 50 Ч. I Гражданского кодекса РФ и ст. 2 Закона РФ «О некоммерческих организациях» (1996), понимаются государственные и негосударственные организации, не рассматривающие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками.

ского сектора. Теориям менеджмента общественного сектора уделено много внимания в отечественной экономической литературе [Иванов, 1999; Якобсон, 1996], тогда как концепции менеджмента некоммерческого сектора мало освещены в российских изданиях. В числе немногих можно назвать работы Т. В. Юрьевой (см., например: [Юрьева, 1994]). В связи с этим в данной статье основное внимание уделено теориям менеджмента некоммерческих организаций, выдвинутых иностранными авторами.

В качестве практического материала использован опыт работы государственных учреждений культуры Москвы и Санкт-Петербурга за 1996–2002 гг.

ОБЩИЕ ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МЕНЕДЖМЕНТА НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ

Среди теоретических концепций, посвященных особенностям менеджмента некоммерческих организаций в целом², можно выделить *теории «производства общественных благ» (public goods production theory)*, *«невыполненного контракта» (the contract failure theory)*, *«контроля стейкхолдеров» (the stakeholder control theory)* и *«индекса социальности» (publicness index)*.

Теория «производства общественных благ». Согласно теории «производства общественных благ» американских ученых Д. Шифа и Б. Вайсброда [Schiff, Weisbrod, 1993], специфика менеджмента некоммерческих организаций следует из самих причин их появления — они возникают вследствие неэффективности коммерческих структур в производстве общественных благ. Вайсброд отмечает, что в отношении общественных благ потребители часто обладают неодинаковой информацией: «Покупатели, в силу различных предпочтений и уровней дохода, придают информации различное значение, а также по-разному оценивают эффективность потребления общественных благ» [Ibid, p. 64]. В результате производители испытывают сложности в получении достоверной информации о спросе на общественные блага. В условиях неопределенности коммерческое производство общественных благ затруднено и приводит к снижению или отсутствию предложения со стороны предпринимателей. Таким образом, отрицательные последствия информационной асимметрии препятствуют ведению предпринимательства в этой сфере.

² В данных зарубежных концепциях рассматриваются только некоммерческие негосударственные организации. Несмотря на различия трактовок понятия «некоммерческие организации» в России и за рубежом, иностранный опыт управления некоммерческими организациями культуры приобретает большое значение в период становления рыночной экономики в России как для негосударственных, так и государственных некоммерческих организаций культуры.

Социальный маркетинг. Необходимым условием выпуска общественных благ, согласно Вайсброду, является использование социального (некоммерческого) маркетинга (вида маркетинга, направленного на формирование общественных ценностей). Применение некоммерческого маркетинга дает возможность производителям стимулировать потребление общественных благ у различных групп населения.

По отношению к некоммерческим организациям культуры как разновидности некоммерческих организаций вполне справедливы положения данной теории. В силу наличия информационной асимметрии на рынке культурных услуг некоммерческие организации культуры активно используют социальный маркетинг. Значение последнего, по мнению К. М. Гасратян, особенно важно для сферы культуры, где «категория информации приобретает более широкий контекст, включающий не только данные о товарах и услугах, но и возможность приобщить к искусству, развить вкус к нему, благодаря чему спрос на продукцию сферы культуры быстро возрастает» [Гасратян, 2000, с. 12]. Социальный маркетинг в сфере культуры, таким образом, нацелен не только на стимулирование потребления, но и на подготовку самого потребителя.

Фандрейзинг. Доступ к общественным благам всех групп населения, независимо от уровня доходов, не позволяет в большинстве случаев производителям устанавливать на общественные блага такие цены, которые обеспечивали бы прибыль. В результате доходы от выпуска общественных благ могут не покрывать всех расходов, связанных с их производством. В таких условиях крайне важным становится применение фандрейзинга, направления менеджмента по привлечению и аккумулированию внешних источников финансирования, таких как благотворительные и спонсорские взносы, гранты, государственные субсидии.

Поскольку большинство услуг некоммерческих организаций культуры относится к общественным благам, такие организации не могут находиться на самофинансировании и требуют привлечения средств на основе фандрейзинга.

Анализ фандрейзинга в государственных учреждениях культуры Москвы и Санкт-Петербурга за 2001–2002 гг., проведенный автором, показал, что учреждения культуры активно разрабатывают фандрейзинговые программы для привлечения внебюджетного финансирования. Так, в Государственном Эрмитаже, Третьяковской галерее, Большом Драматическом театре им. Товстоногова, Большом и Мариинском театрах четко прослеживается тенденция роста привлеченных источников финансирования за счет фандрейзинга.

Фандрейзинг данных учреждений культуры ориентирован в большей степени на привлечение иностранных ресурсов как наиболее стабильного

источника финансирования в российских условиях. Привлечение средств из зарубежных источников происходит через представительства и благотворительные организации, действующие от имени учреждения культуры за рубежом. Открытие иностранных представительств преследует цели не только притока инвестиций в учреждение культуры, но и расширения его деятельности за рубежом. В задачи таких представительств входят организация культурно-просветительских мероприятий, разработка системы членства и т. д. Так, новой политикой Государственного Эрмитажа стало открытие в 2000–2001 гг. представительств музея в Амстердаме и Лондоне.

Создание благотворительных организаций при учреждениях культуры является важной особенностью фандрейзинга музеев и театров Москвы и Санкт-Петербурга. Наиболее распространенными формами благотворительных организаций выступают благотворительные общества и фонды. Целью этих благотворительных структур является привлечение средств не в бюджет учреждения культуры, а в специально созданные юридически самостоятельные организации, что обеспечивает более высокий уровень финансового менеджмента.

В качестве примера можно привести зарубежные Общества друзей Мариинского театра, которые организуют гастроли, фестивали театра, стажировки для артистов, сбор средств для постановки опер, поддержания и реставрации исторического здания театра в Санкт-Петербурге и др. Центральное общество, созданное в 1993 г. в Лондоне, руководит деятельностью трех других организаций в Нью-Йорке, Хельсинки и Токио.

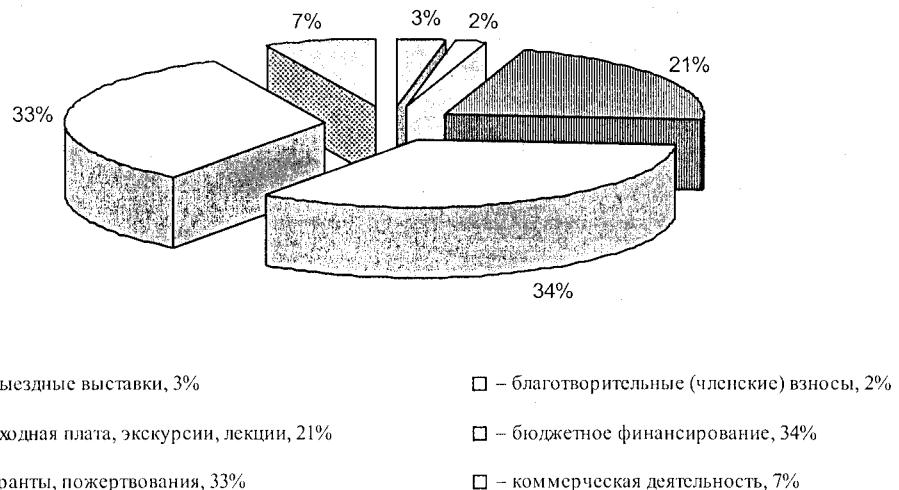
Одним из основных направлений работы Обществ друзей Мариинского театра является привлечение членских взносов со стороны физических и юридических лиц. Суммы членских взносов для физических лиц дифференцируются по трем категориям: простое индивидуальное членство (75 долл. США), льготное для студентов и пенсионеров (45 долл. США) и привилегированное (золотое — 375 долл. США), а для юридических лиц существует категория корпоративного членства с суммой взноса 1500 долл. США [Friends Society..., р. 34].

В зависимости от величины взноса члены получают различные привилегии, например лазерные диски с записями лучших опер, регулярную информацию о репертуаре Мариинского театра, право участия в ежегодных встречах друзей с артистами театра. Кроме того, члены могут заказать лучшие билеты на все представления Мариинского театра и совершить эксклюзивные туры на основные оперные фестивали, в которых принимает участие театр. Вслед за Мариинским театром подобные зарубежные общества друзей были открыты Эрмитажем, Третьяковской галереей.

Другим примером благотворительной организации при учреждении культуры может служить опыт работы Благотворительного фонда Эрмитажа

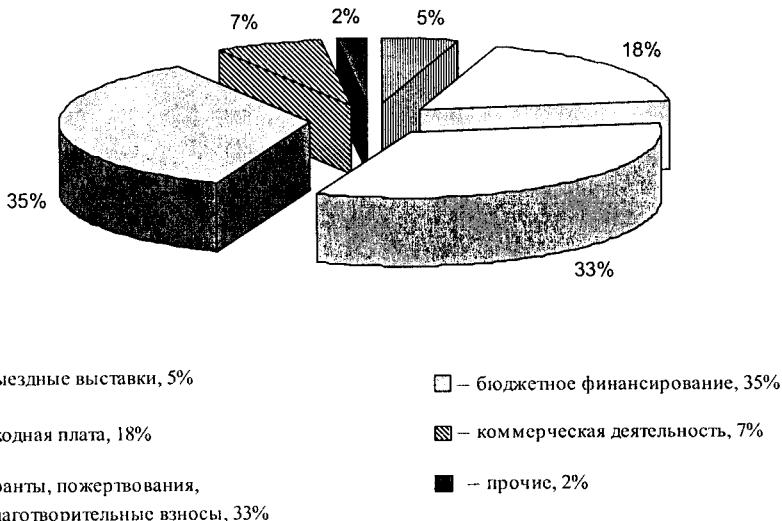
в Нидерландах, созданного в 1994 г. при поддержке Правительства Нидерландов и ЮНЕСКО. Основными целями фонда являются обеспечение безопасности и сохранности коллекций Государственного Эрмитажа, организация выставок, научных, образовательных программ музея и т. д. В настоящее время фонд, объединивший ведущие голландские компании и организации культуры, проводит широкомасштабную кампанию по сбору средств на реализацию проекта под названием «Новая крыша для мастеров в Эрмитаже». Проект предусматривает ремонт не только кровли зданий Эрмитажа, но и всех архитектурных деталей крыши. В ноябре 1998 г. была завершена первая стадия проекта, в ходе которой голландские мастера провели модернизацию систем освещения музейных залов Рембрандта и частичную реконструкцию крыш Эрмитажа.

Как свидетельствует структура доходов исследуемых учреждений культуры, их фандрейзинг достаточно успешно решает задачи привлечения финансирования. Так, доходы от фандрейзинга в бюджете Эрмитажа составляют 35%, в Третьяковской галерее — 33% (рис. 1, 2).



Источник: Данные внутренней отчетности Государственного Эрмитажа.

Рис. 1. Источники финансирования Государственного Эрмитажа в 2000 г.



Источник: Данные внутренней отчетности Государственной Третьяковской галереи.

Рис. 2. Доходы Государственной Третьяковской галереи в 2000 г.

Однако анализ организации фандрейзинга в российских учреждениях культуры показал, что привлечение финансирования происходит в условиях дефицита управленческих ресурсов. Создаваемые в организационной структуре учреждений культуры отделы развития, маркетинга, общества друзей, службы гостеприимства и связей с общественностью не имеют возможности выполнять заявленные функции из-за нехватки кадров. Так, в Государственном Эрмитаже служба связей с общественностью фактически является пресс-службой, а штат отдела развития и маркетинговых исследований состоит всего из пяти человек [Государственный Эрмитаж..., 1999, с. 143]. В Третьяковской галерее отдел развития, служба маркетинга и Общество друзей занимаются проведением различных мероприятий, не имея при этом четко определенных функций. Это требует дальнейшего усовершенствования организации фандрейзинга в отечественных учреждениях культуры. Актуальными в связи с этим становятся прежде всего увеличение штата специализированных служб в учреждениях культуры, а также разработка их предметной специализации.

Добровольчество. Ограниченность ресурсов производителей общественных благ определяет специфику трудовых отношений в этой области. Большое значение приобретает добровольчество — система трудовых отношений, построенная на механизме нематериального стимулирования и преследующая

социальные, благотворительные и иные общественно-полезные цели. Важную роль добровольчество играет в сфере культуры.

В учреждениях культуры труд волонтеров обычно сводится к работе с посетителями, помохи в проведении мероприятий, сбору внешней информации и т. д. Однако добровольность труда отнюдь не предполагает хаотичный характер работы. Как правило, отношения между добровольцем и организацией культуры регулируются договорными обязательствами, строго определяющими объем работ. Кроме того, несмотря на добровольность, волонтерство сопряжено с определенным уровнем ответственности. К примеру, волонтеры несут ответственность за выполнение норм и требований организации, сохранность ее материальных ценностей, а также любую деятельность, подрывающую ее репутацию. Все это позволяет рассматривать волонтерство как особую систему трудовых отношений.

Любая система трудовых отношений построена на определенных механизмах стимулирования. В волонтерстве при отсутствии материального поощрения актуальным становится вопрос о методах стимулирования.

В ходе исследования автором добровольческих трудовых отношений в московских и петербургских музеях в июне — августе 2001 г. можно выделить ряд методов нематериального стимулирования волонтеров, а именно образовательное, информационное и досуговое стимулирование.

Образовательное стимулирование. К этой группе методов относятся участие волонтеров в образовательных программах различных организаций культуры на бесплатной или льготной основе, приобретение опыта работы в различных направлениях и т. д.

Информационное стимулирование. Способы информационного стимулирования добровольцев включают в себя доступ к информационным источникам и материалам, таким как библиотечная система, научно-исследовательские разработки, новые технологии.

Досуговое стимулирование. Досуговое стимулирование предоставляет волонтерам возможности организации досуга, например бесплатное посещение проводимых организацией культуры мероприятий, скидки на услуги и т. д.

Исследование автором добровольчества в московских и петербургских учреждениях культуры показало, что среди их ресурсов добровольчество играет небольшую роль. Наиболее активно применяют труд волонтеров музеи. На сегодняшний день Эрмитаж и Русский музей в большей степени, чем другие музеи, используют труд волонтеров, численность которых в каждом из музеев составляет десять человек.

В рамках изучения добровольчества в июне — августе 2001 г. было проведено социологическое исследование демографической, социальной и профессиональной структуры волонтеров в московских и петербургских музеях. В ходе анкетного исследования было опрошено тридцать четыре добровольца.

ца. Результаты исследования показали, что в возрастном аспекте самая высокая доля добровольцев (79%) — среди 14–25-летних граждан, тогда как наиболее низкая (4%) — среди 36–50-летних граждан. Как следствие, большая часть добровольцев имеет только среднее образование (71%) и располагает годовым доходом менее 1 тыс. долл. США (87%).

Профессиональная структура волонтеров показывает, что основную долю добровольцев (80%) составляют школьники и студенты, а оставшиеся 20% распределяются между учителями (8%), домохозяйками (7%) и пенсионерами (5%).

Таким образом, в российских музеях среди волонтеров преобладают люди молодого возраста со средним уровнем образования и низкими доходами.

В качестве мотивов участия российские добровольцы рассматривают получение дополнительных знаний и информации (71%), возможность участия в закулисной жизни музея (65%), а также желание быть социально полезными (16%), реализовать собственную инициативу (12%). Так, школьники и студенты рассматривают добровольчество с позиций прохождения учебной практики, получения опыта работы и профессиональных навыков. Пенсионеры и домохозяйки видят в волонтерстве способ организации досуга, а учителя и другие категории населения оценивают добровольчество как плату за пользование услугами музея. Следовательно, волонтерство в российской сфере культуры расценивается в основном с позиций взаимовыгодного обмена, а не с точки зрения социальной полезности и в целом не пользуется широкой поддержкой среди населения.

Непопулярность волонтерства в России видится в низком благосостоянии граждан, а также в отсутствии законодательных мер стимулирования труда волонтеров. Российское законодательство не допускает получение добровольцем товаров и услуг организации на бесплатной или льготной основе. Согласно ст. 5 Закона РФ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (1995), труд добровольца «безвозмезден».

Кроме того, ст. 5 этого закона не позволяет оплачивать расходы добровольцев, связанные с их деятельностью в учреждении культуры (транспортные, командировочные расходы и др.). На это имеют право исключительно благотворительные организации. В случае компенсации учреждением культуры подобных затрат добровольца, эта компенсация расценивается как доход добровольца и с нее удерживается подоходный налог [Ширяев, 2002].

Для развития добровольчества в сфере культуры предлагается внести дополнения в Закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», прежде всего изменить формулировку «безвозмездного труда», исключающую любые формы материального и нематериального по-

ощрения волонтеров, а также определить механизмы стимулирования и контроля труда добровольцев. Помимо того, необходимо решение вопроса о возможности компенсации расходов добровольцев любой некоммерческой организацией (в том числе и учреждениями культуры) и о невключениеи данных выплат в совокупный доход добровольца.

Теория «невыполненного контракта». В ряде случаев социальный маркетинг, фандрейзинг и добровольчество могут быть использованы производителями в ущерб потребителям из-за отрицательных последствий информационной асимметрии. На это указывают И. Илман и Г. Хансманн в теории «невыполненного контракта» [Ellman, 1992; Hansmann, 1990].

Согласно данной теории, в ряде случаев рыночный механизм не обеспечивает эффективный контроль за деятельностью производителей, в связи с чем последние могут намеренно завышать цену при низком качестве продукции, что приводит к ухудшению благосостояния клиента. Таким образом, со стороны производителя может иметь место нарушение обычных контрактных обязательств, что Хансманн называет «невыполненным контрактом» [Hansmann, 1987, р. 35].

Хансманн полагает, что потребители являются более защищенными, если они работают с некоммерческими организациями. Некоммерческие структуры законодательно ограничены в возможностях внутреннего распределения доходов между работниками и должны направлять полученные средства на развитие основной деятельности организации, что контролируется со стороны общества. Хансманн подчеркивает, что «преимуществом некоммерческих производителей является то, что рыночный контроль в них подкрепляется дополнительной защитой потребителя другим, более сильным „контрактом“ — официальным обязательством организации перед обществом направлять все свои доходы на развитие некоммерческой деятельности» [Hansmann, 1994, р. 20].

Это обязательство реализуется на практике с помощью законодательного ограничения на распределение доходов некоммерческих организаций среди учредителей, управляемого корпуса и персонала. Согласно Гражданскому кодексу РФ и Закону РФ «О некоммерческих организациях», доходы некоммерческих организаций должны направляться на развитие их основной уставной деятельности. В случае использования доходов на иные цели они подлежат обложению налогом на прибыль, как и для коммерческих предприятий. Кроме того, в такой ситуации некоммерческая организация рискует потерять свой юридический статус и может быть преобразована в коммерческую организацию.

В сфере культуры некоммерческие организации также ограничены в возможностях использования доходов на цели, отличные от целей развития

организации. Кроме того, в российской сфере культуры законодательное ограничение на распределение прибыли дополняется в большинстве случаев контролем со стороны государства. Отечественные некоммерческие организации культуры действуют чаще всего в организационно-правовой форме государственного учреждения. Учреждения культуры владеют имуществом на праве оперативного управления и финансируются полностью или частично из государственного бюджета. В силу того что имущество государственных учреждений культуры является собственностью государства, все доходы от этой собственности рассматриваются как доходы государственного бюджета, и распределение учреждениями культуры полученных доходов должно согласовываться с органами государственной власти. В результате учреждения культуры предпочитают юридически разграничивать некоммерческую и предпринимательскую деятельность. Подобное разделение деятельности достигается двумя способами.

- ◆ Для ведения предпринимательской деятельности при учреждении культуры создается отдельное предприятие, контрольный пакет акций которого принадлежит учреждению культуры.
- ◆ Учреждение культуры предоставляет свои площади, торговые марки и другие права компаниям, занимающимся коммерческой деятельностью, а те, в свою очередь, отчисляют от полученной прибыли определенный процент.

В качестве примера разделения коммерческой и некоммерческой деятельности в учреждении культуры можно привести опыт Государственного Эрмитажа. В 1990-е гг. на территории музея было создано коммерческое предприятие «ЭСП», объединяющее сувенирные и книжные магазины, кафе и буфет для сотрудников. По договору с Эрмитажем стал работать Банк «Петровский», наделенный правом проводить валютно-обменные операции на территории музея и обязанный перечислять на счет Эрмитажа 50% прибыли, полученной от этой деятельности. Кроме того, музей приобрел контрольный пакет акций транспортной компании «Хэпти», осуществляющей монтаж, упаковку и транспортировку материалов, в том числе и музейных экспонатов.

Теория «контроля стейкхолдеров». На общественный контроль, или «контроль стейкхолдеров», как главную особенность менеджмента некоммерческих организаций указывают А. Бен-Нер, Б. Гуй и Т. ван Хомиссен, Е. Фама и М. Дженсен [Ben-Ner, Gui, 1993; Ben-Ner, Van Hoomissen, 1993; Fama, Jensen, 1983].

Такой контроль, по их мнению, «содействует росту доверия к организации, определяет социальную значимость ее работы и необходимость ее финансирования» [Ben-Ner, Gui, 1993, р. 67]. Социальная значимость, или социальный эффект, отражает результаты деятельности некоммерческой организации, не

ощрения волонтеров, а также определить механизмы стимулирования и контроля труда добровольцев. Помимо того, необходимо решение вопроса о возможности компенсации расходов добровольцев любой некоммерческой организацией (в том числе и учреждениями культуры) и о невключениеи данных выплат в совокупный доход добровольца.

Теория «невыполненного контракта». В ряде случаев социальный маркетинг, фандрейзинг и добровольчество могут быть использованы производителями в ущерб потребителям из-за отрицательных последствий информационной асимметрии. На это указывают И. Илман и Г. Хансманн в теории «невыполненного контракта» [Ellman, 1992; Hansmann, 1990].

Согласно данной теории, в ряде случаев рыночный механизм не обеспечивает эффективный контроль за деятельностью производителей, в связи с чем последние могут намеренно завышать цену при низком качестве продукции, что приводит к ухудшению благосостояния клиента. Таким образом, со стороны производителя может иметь место нарушение обычных контрактных обязательств, что Хансманн называет «невыполненным контрактом» [Hansmann, 1987, р. 35].

Хансманн полагает, что потребители являются более защищенными, если они работают с некоммерческими организациями. Некоммерческие структуры законодательно ограничены в возможностях внутреннего распределения доходов между работниками и должны направлять полученные средства на развитие основной деятельности организации, что контролируется со стороны общества. Хансманн подчеркивает, что «преимуществом некоммерческих производителей является то, что рыночный контроль в них подкрепляется дополнительной защитой потребителя другим, более сильным „контрактом“ — официальным обязательством организации перед обществом направлять все свои доходы на развитие некоммерческой деятельности» [Hansmann, 1994, р. 20].

Это обязательство реализуется на практике с помощью законодательного ограничения на распределение доходов некоммерческих организаций среди учредителей, управляемого корпуса и персонала. Согласно Гражданскому кодексу РФ и Закону РФ «О некоммерческих организациях», доходы некоммерческих организаций должны направляться на развитие их основной уставной деятельности. В случае использования доходов на иные цели они подлежат обложению налогом на прибыль, как и для коммерческих предприятий. Кроме того, в такой ситуации некоммерческая организация рискует потерять свой юридический статус и может быть преобразована в коммерческую организацию.

В сфере культуры некоммерческие организации также ограничены в возможностях использования доходов на цели, отличные от целей развития

организации. Кроме того, в российской сфере культуры законодательное ограничение на распределение прибыли дополняется в большинстве случаев контролем со стороны государства. Отечественные некоммерческие организации культуры действуют чаще всего в организационно-правовой форме государственного учреждения. Учреждения культуры владеют имуществом на праве оперативного управления и финансируются полностью или частично из государственного бюджета. В силу того что имущество государственных учреждений культуры является собственностью государства, все доходы от этой собственности рассматриваются как доходы государственного бюджета, и распределение учреждениями культуры полученных доходов должно согласовываться с органами государственной власти. В результате учреждения культуры предпочитают юридически разграничивать некоммерческую и предпринимательскую деятельность. Подобное разделение деятельности достигается двумя способами.

- ◆ Для ведения предпринимательской деятельности при учреждении культуры создается отдельное предприятие, контрольный пакет акций которого принадлежит учреждению культуры.
- ◆ Учреждение культуры предоставляет свои площади, торговые марки и другие права компаниям, занимающимся коммерческой деятельностью, а те, в свою очередь, отчисляют от полученной прибыли определенный процент.

В качестве примера разделения коммерческой и некоммерческой деятельности в учреждении культуры можно привести опыт Государственного Эрмитажа. В 1990-е гг. на территории музея было создано коммерческое предприятие «ЭСП», объединяющее сувенирные и книжные магазины, кафе и буфет для сотрудников. По договору с Эрмитажем стал работать Банк «Петровский», наделенный правом проводить валютно-обменные операции на территории музея и обязанный перечислять на счет Эрмитажа 50% прибыли, полученной от этой деятельности. Кроме того, музей приобрел контрольный пакет акций транспортной компании «Хэпти», осуществляющей монтаж, упаковку и транспортировку материалов, в том числе и музейных экспонатов.

Теория «контроля стейкхолдеров». На общественный контроль, или «контроль стейкхолдеров», как главную особенность менеджмента некоммерческих организаций указывают А. Бен-Нер, Б. Гуй и Т. ван Хомиссен, Е. Фама и М. Дженсен [Ben-Ner, Gui, 1993; Ben-Ner, Van Hoomissen, 1993; Fama, Jensen, 1983].

Такой контроль, по их мнению, «содействует росту доверия к организации, определяет социальную значимость ее работы и необходимость ее финансирования» [Ben-Ner, Gui, 1993, р. 67]. Социальная значимость, или социальный эффект, отражает результаты деятельности некоммерческой организации, не

связанные с получением материальных выгод, а направленные на рост благосостояния общества.

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

Изучение автором опыта работы попечительских советов в отечественных учреждениях культуры позволило выделить их характерные черты.

Среди функций попечительского совета в учреждении культуры наиболее важными являются управленческие, финансовые и контрольные. Управленческие функции включают определение стратегии развития организации культуры, планирование основных направлений деятельности, анализ результатов работы. Финансовые функции предполагают финансовое планирование, а также непосредственное привлечение различных источников финансирования от населения, коммерческого сектора и государства. Контрольные функции заключаются в осуществлении надзора за использованием основных фондов, движением финансовых средств.

В состав попечительского совета чаще всего входят представители коммерческого сектора, органов государственной власти, которые проявляют интерес к развитию деятельности того или иного учреждения культуры. Как правило, попечительский совет формируется из тех лиц, которые оказали поддержку деятельности организации культуры либо в момент ее создания, либо в процессе ее работы. Однако состав попечительского совета может меняться в силу объективных причин, а также решений большинства его членов.

Попечители, в отличие от персонала учреждения культуры, выполняют свои функции на добровольной и безвозмездной основе. Таким образом, отсутствие прямой заинтересованности в экономических результатах деятельности учреждения культуры сводит интересы данных лиц не к максимизации прибыли учреждения, а к успешному выполнению им своей миссии.

В качестве мотивов обращения к попечительству можно рассматривать поднятие своего престижа в обществе, завоевание прочной репутации на рынке и доверия со стороны потребителей, доступ к закрытым источникам информации, услугам организаций культуры.

Среди отечественных учреждений культуры первым создал попечительский совет Русский музей. К идее формирования попечительского совета привело тяжелое финансовое положение музея в 1996 г. Государство смогло выделить на покрытие расходов только 20% суммы, заложенной в бюджете музея. В связи с кризисным состоянием музея, а также предстоящим в 1998 г.

его 100-летним юбилеем Президент РФ Б. Н. Ельцин и Администрация Санкт-Петербурга приняли совместное решение взять под опеку Русский музей. В итоге в 1997 г. был создан Попечительский совет музея, председателем которого стал губернатор Санкт-Петербурга В. А. Яковлев. В состав Попечительского совета, наряду с Б. Н. Ельциным и В. А. Яковлевым, вошли также писатель Д. А. Гранин и академик Д. С. Лихачев.

Функциями совета стали финансовая, консультационная и политическая поддержка музея. Средства предоставляются на капитальные расходы музея, а именно: проектирование, реконструкцию, реставрацию и технологическое оснащение комплекса зданий Русского музея; создание надлежащих условий хранения и экспонирования его коллекций. Так, в 1997 г. Указом Президента РФ из его резервного фонда было выделено 10 млрд руб. на пополнение коллекций музея, а в 1998 г. из средств федерального бюджета — дополнительно 5 млрд руб. на ремонт зданий музея и благоустройство прилегающих территорий.

Привлечение в качестве попечителей таких высокопоставленных лиц, как Б. Н. Ельцин и В. А. Яковлев, позволило музею активно лobbировать вопросы выделения дополнительных бюджетных средств, участия Русского музея в межправительственных программах культурных обменов России с зарубежными странами, привлечения внимания международной общественности к работе музея. Консультационная помощь, оказывавшаяся в основном со стороны Д. А. Гранина и Д. С. Лихачева, касалась научных и образовательных программ музея.

В результате уже после первого года работы Попечительского совета финансовое положение музея значительно улучшилось. В 1997 г. поступления из государственного бюджета возросли на 13% по сравнению с предыдущим годом, благотворительные взносы увеличились почти в 17 раз по сравнению с 1996 г. Это позволило, в свою очередь, вложить дополнительные средства в капитальный ремонт и реставрацию. В итоге капитальные расходы музея в 1997 г. достигли 61% годового бюджета, что на 11% выше соответствующих расходов предыдущего года. Таким образом, первый опыт создания Попечительского совета в музее свидетельствует об эффективности его работы в российских условиях.

Попечительский совет необходимо отличать от консультационного совета, который является совещательным органом при директоре учреждения культуры. Так, в Государственном Эрмитаже с 1996 г. действует Консультационный совет, в который входят на добровольных началах пять директоров известных иностранных музеев и специалистов в области музееведения. Заседания Консультационного совета носят регулярный характер и проходят 1–2 раза в год.

В задачи совета входят определение стратегии развития музея, разработка новых направлений работы, проектирование деятельности музея и т. д. В настоящее время Консультационный совет разрабатывает план развития одного из филиалов Эрмитажа — Главного штаба, который должен превратиться в культурно-развлекательный центр.

Несмотря на некоторую схожесть функций, консультационный совет принципиально отличается от попечительского. Прежде всего в функции консультационного совета не входит поддержка текущей деятельности музея, как в попечительском совете. Консультационный совет призван осуществлять долгосрочное планирование работы музея. Кроме того, попечительский совет не является совещательным органом в иерархии управления, как консультационный совет.

Несмотря на преимущества создания попечительского совета, в целом в российских учреждениях культуры попечительский совет является крайне редким явлением. Если за рубежом менеджмент большинства некоммерческих организаций культуры основывается на системе попечительства, то в России функции общественного регулирования и контроля в основном выполняются государственными органами власти. Создание попечительского совета в учреждении культуры как органа, в который входят не только государственные чиновники, но и представители широкой общественности, не получило в России большого распространения. Государство до сих пор предпочитает выступать единоличным органом надзора за деятельность учреждений культуры и не стремится делить свои полномочия с какими-либо другими лицами. Таким образом, можно вполне говорить о продолжающейся государственной монополии в управлении учреждениями культуры. Как и любая монополия, единоличное государственное регулирование не обеспечивает эффективного менеджмента организаций культуры. Большинство учреждений культуры испытывает финансовые и организационные проблемы, не имеет эффективной структуры управления и системы стимулирования персонала. Создание попечительского совета позволило бы им решить ряд актуальных проблем, в частности привлечь дополнительные источники финансирования.

Необходимым условием для этого является также создание законодательной базы по определению и регулированию попечительства над юридическими лицами, которая в России на сегодняшний день отсутствует. Согласно Закону РФ «О некоммерческих организациях», попечительский совет предусмотрен только для одной организационно-правовой формы некоммерческих организаций — фонда. Однако порядок его создания и функционирования крайне ограниченно определен настоящим законом.

Тем не менее очевидно, что создание попечительского совета является актуальным не только для фондов, но и других организационно-правовых форм некоммерческих организаций.

В качестве первого шага к созданию законодательных документов о попечительстве некоммерческих организаций можно рассматривать Указ Президента РФ «О дополнительных мерах по поддержке общеобразовательных учреждений в РФ» 1998 г. Новый указ объявил о необходимости создания при школах попечительских советов с целью привлечения внебюджетных средств. Принятие подобного документа в отношении учреждений культуры могло бы не только способствовать привлечению дополнительных источников финансирования, но и развить саму идею попечительства в отечественной сфере культуры.

Теория «индекса социальности». Согласно этой теории результаты деятельности некоммерческой организации оцениваются с помощью *индекса социальности PI* (*publicness index*), предложенного Б. Вайсбродом. Индекс отражает «взаимосвязь между видами финансовых поступлений организации и характером предоставляемых ею услуг или производимой продукции» [Weisbrod, 1994, р. 75]. Иными словами, индекс социальности рассчитывается как отношение финансовых поступлений от создания общественных благ к доходам от выпуска частных благ:

$$PI = \frac{\text{Доходы от выпуска общественных благ}}{\text{Доходы от выпуска частных благ}}$$

Доходы от создания общественных благ в некоммерческой организации выступают в форме благотворительных вкладов, грантов, государственных дотаций. К выпуску частных благ в некоммерческой организации относятся реализация товаров, услуг и работ, а также членские и спонсорские взносы. Членские и спонсорские взносы являются своеобразной формой реализации товаров, услуг, работ в некоммерческой организации. В ответ на спонсорский вклад некоммерческая организация предлагает рекламу, PR-мероприятия, тогда как в обмен на членские взносы — набор своих товаров и услуг.

В качестве единиц измерения индекса выступают его абсолютные значения. Индекс социальности принимает значения от 0 до бесконечности. Если индекс равен нулю, то некоммерческая организация специализируется исключительно на выпуске частных благ, находясь на полном самофинансировании без поддержки со стороны стейкхолдеров. Чем больше значение индекса социальности, тем выше уровень выпуска общественных благ по сравнению с частными благами и больше оснований для поддержки со стороны стейкхолдеров.

Индекс Вайсброда может применяться для оценки результатов деятельности некоммерческих организаций культуры. Индекс социальности был рассчитан автором для музеев Москвы и Санкт-Петербурга по данным 2000 г. Расчеты показали, что среди исследуемых музеев наиболее высоким уровнем самофинансирования обладает Государственный Эрмитаж с самым низким значением индекса ($PI = 2,2$).

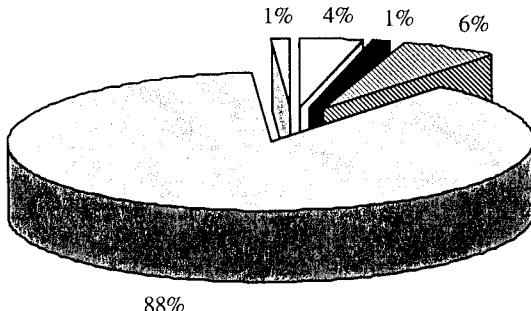
Таблица

Индекс социальности музеев Москвы и Санкт-Петербурга в 2000 г.

Наименование музея	Индекс социальности
Государственный Эрмитаж	2,2
Государственная Третьяковская галерея	2,3
Государственный Музей изобразительных искусств им. А. С. Пушкина	17,9
Государственный Исторический музей	18,2
Государственный Русский музей	19,0

В Эрмитаже в 2000 г. 69% всех поступлений составили благотворительные взносы, пожертвования, гранты фондов и бюджетные средства, а 31% — входная плата в музей, экскурсионное и лекционное обслуживание, доходы от выездных выставок и коммерческой деятельности (см. рис. 1). Таким образом, 69% бюджета образовали финансовые поступления от производства общественных благ, а 31% — от частных благ. Индекс социальности Эрмитажа в этом случае равен 2,2.

Самое большое значение индекса социальности ($PI=19$) среди исследуемых музеев принадлежит Русскому музею, 95% поступлений которого в 2000 г. составили бюджетное финансирование, благотворительные взносы и гранты и прочие поступления (рис. 3). В этом случае финансовые поступления от производства общественных благ достигли 95% бюджета, тогда как доходы от производства частных благ — только 5%. Индекс социальности Русского музея в 8,6 раз выше индекса Эрмитажа, что свидетельствует о меньшей доле частных благ, производимых Русским музеем, по сравнению с Эрмитажем. Иными словами, Русский музей в большей степени рассчитывает на поддержку со стороны стейкхолдеров, чем на доходы от собственной деятельности.



- входная плата, экскурсии, лекции, 4%
- бюджетное финансирование, 88%
- прочие, 1%
- выездные выставки, 1%
- гранты, пожертвования, благотворительные и членские взносы, 6%

Источник: Государственный Русский музей. Данные внутренней отчетности.

Рис. 3. Доходы Государственного Русского музея в 2000 г.

В связи с этим возникает вопрос, что является более эффективным для музеев — высокий уровень самофинансирования или поддержки со стороны стейкхолдеров.

Исследование автором структуры доходов отечественных учреждений культуры показало, что доминирование в структуре финансирования собственных средств или средств стейкхолдеров ведет к «перекосам» в системе хозяйствования.

Если приоритет отдается средствам стейкхолдеров, то учреждение культуры попадает в определенную зависимость от политики фондов, благотворителей, органов государственной власти. Учреждение культуры, как правило, вынуждено развивать в основном те направления деятельности, которые популярны среди стейкхолдеров. Таким образом, учреждения культуры в определенной степени вынуждены ограничивать свою самостоятельность в вопросах выбора стратегии развития, формирования и расходования бюджета, подбора персонала.

Если учреждение культуры выбирает собственную деятельность как основной источник финансирования, то это также сопряжено с отрицательными последствиями. Установление высоких цен на услуги, активное развитие коммерческой деятельности ведет, как правило, к смещению при-

оритетов с некоммерческих направлений деятельности к предпринимательским. Примером может служить деятельность некоторых отечественных муниципальных музеев в начале 1990-х гг. Перевод их на новые условия хозяйствования и резкое сокращение бюджетного финансирования привели к тому, что музеи стали отдавать предпочтение высокодоходным видам деятельности. В частности, они стали активно заниматься непрофильной торговой деятельностью, сдавать в аренду свои помещения, что отодвинуло на второй план основные направления работы.

С учетом вышесказанного автор рекомендует диверсифицировать структуру финансирования некоммерческой организации культуры, сочетая выпуск общественных и частных благ. Такая структура финансирования позволит организации развивать различные направления деятельности.

Обобщая теоретические концепции зарубежных ученых, можно выделить общие особенности деятельности и управления некоммерческих организаций культуры. Это применение социального маркетинга, фандрейзинга, добровольчества, наличие контроля со стороны стейкхолдеров и использование индекса социальности для оценки результатов деятельности некоммерческой организации.

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ КУЛЬТУРЫ

Помимо общих особенностей менеджмента некоммерческих структур, организации культуры имеют свою специфику.

Проблема измерения и роста производительности труда. Американские ученые У. Баумоль и У. Боэн [Baumol, Bowen, 1966] (и позже американские исследователи Дж. Хелбрун и Ч. Грей [Heilbrun, Gray, 1993]) в качестве специфических особенностей менеджмента некоммерческих организаций культуры выделяют *проблемы измерения и роста производительности труда занятого в них персонала*. Для обоснования этих особенностей У. Баумоль и У. Боэн приводят следующий аргумент: «Никто еще не нашел возможности сократить затраты на исполнение квартета Шуберта в течение 45 мин, равные трем человеко-часам» [Baumol, Bowen, 1966, р. 162, 164].

Однако затраты исполнения квартета Шуберта включают не только время работы музыкантов, на которое указывают американские исследователи, но и трудозатраты обслуживающего, вспомогательного персонала (инженеров, контролеров, уборщиков и т. д.). В отношении исполнителей (музыкантов, актеров, певцов) и творческих работников (художников, писателей, композиторов) вопросы измерения и роста производительности труда лишены смысла. Можно ли оценивать производительность труда художника с точки зрения количества написанных работ, а производительность труда оперного певца — с помощью числа данных концертов? Очевидно, что ценность дея-

тельности исполнителей определяется не количественным, а творческим результатом работы.

Некоторые российские авторы предлагают использовать для оценки производительности творческого труда «показатель социальной производительности», который рассчитывается как получение социального результата в единицу времени (см., например: [Андреев, 2000, с. 12]). Тем не менее остается неясным, как авторы предполагают оценивать социальный результат. Вместе с тем несомненно, что измерение производительности творческого труда в сфере культуры требует применения различных критерииов оценки с точки зрения экономической ценности, социальной важности, искусствоведческой значимости и т. д.

Измерение производительности труда вспомогательного персонала, на наш взгляд, является меньшей проблемой, и роста производительности труда можно добиться с помощью автоматизации производства, внедрения новых технологий, совершенствования рабочих процессов.

Особенности стимулирования труда. Другой проблемой менеджмента, которую выделяют Баумоль и Боуэн, является *проблема материального стимулирования труда* в некоммерческих организациях культуры. Сфера культуры, по мнению ученых, отличается невысоким уровнем заработной платы по сравнению с предпринимательскими структурами. По словам Баумоля, «заработка плата исполнителей не реагирует на общие изменения заработной платы в экономике в коротком периоде и даже в длительном периоде растет более низкими темпами, чем в сфере производства» [Baumol, Bowen, 1966, р. 169]. (Данный эффект принято называть в экономической литературе *Болезнью Баумоля*.)

Однако данное утверждение справедливо лишь для вспомогательных видов деятельности, так как размеры оплаты творческого труда могут быть намного выше среднего уровня заработной платы в экономике (выступления известных исполнителей, живопись знаменитых художников и т. д.).

Кроме того, наряду с низким уровнем оплаты вспомогательного труда в некоммерческих организациях культуры отсутствует ясная карьерная перспектива, сравнимая с той, которая имеет место в предпринимательских структурах. Это, в свою очередь, порождает кадровые проблемы организаций культуры, проявляющиеся в трудностях найма квалифицированного персонала.

Для вспомогательных видов деятельности в сфере культуры своеобразной компенсацией низкого уровня заработной платы и карьерного роста в ряде случаев можно считать более высокую, чем в других отраслях, степень морального удовлетворения от работы. Баумоль и Боуэн называют это *психологическим доходом* (*psychic income*). Он формируется под воздействием таких факторов, как свобода творчества, реализация личных идей, гибкий график работы, частичная занятость, высокий престиж в обществе и пр. Таким обра-

зом, сфера культуры компенсирует низкий уровень заработной платы вспомогательного труда высоким уровнем нематериального дохода.

Специфика финансового менеджмента. В связи с тем, что некоммерческие организации культуры в большинстве случаев имеют высокую долю постоянных расходов в их структуре и ограничены в возможностях экономии на затратах, главным условием их деятельности становится наличие постоянной внешней поддержки. Фандрейзинг в таких случаях не всегда может обеспечить необходимый объем финансирования, поэтому гарантом деятельности некоммерческих организаций культуры, как правило, выступает государство, выделяющее на долгосрочной основе бюджетные субсидии.

Таким образом, некоммерческие организации культуры, наряду с общими особенностями менеджмента некоммерческих организаций, имеют ряд специфических характеристик, связанных с проблемами измерения и роста производительности творческого труда, материального стимулирования вспомогательных видов деятельности, а также необходимостью государственного финансирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель настоящей статьи состояла в определении специфических особенностей менеджмента некоммерческих организаций в сфере культуры и искусства и раскрытии особенностей менеджмента некоммерческих организаций культуры применительно к российскому опыту, в частности в выявлении общих особенностей менеджмента некоммерческих организаций на основе анализа концепций зарубежных ученых.

Для некоммерческих организаций культуры как разновидности некоммерческих организаций характерны общие и специфические особенности менеджмента. К общим особенностям менеджмента относятся следующие.

- ◆ Во-первых, поскольку ряд услуг некоммерческих организаций культуры относится к общественным благам, стимулирование их потребления на рынке осуществляется с помощью социального маркетинга, а функционирование таких организаций требует применения фандрейзинга и добровольчества. Изучение фандрейзинга в учреждениях культуры Москвы и Санкт-Петербурга показало, что он ориентирован в большей степени на привлечение иностранных ресурсов через благотворительные организации и зарубежные представительства. Однако организация фандрейзинга в учреждениях культуры происходит в условиях дефицита управлеченческих ресурсов и нуждается в усовершенствовании. Усовершенствования требует и система добровольческих трудовых отношений, которая не получила большого распространения в учреждениях культуры в силу неэффективных форм стимулирования.

- ◆ Во-вторых, менеджмент некоммерческих организаций культуры описывается на контроль со стороны стейкхолдеров. Наиболее эффективно контрольные функции стейкхолдеров реализуются в некоммерческих организациях культуры через попечительские советы. Однако анализ менеджмента учреждений культуры Москвы и Санкт-Петербурга показал, что в российской сфере культуры институт попечительства не развит. В большинстве случаев функции общественного контроля берет на себя государство.
- ◆ В-третьих, для оценки результатов деятельности некоммерческих организаций культуры может применяться индекс социальности. На основе расчетов индексов социальности для музеев Москвы и Санкт-Петербурга предлагается диверсифицировать структуру финансирования учреждений культуры, сочетая выпуск общественных и частных благ.

К специфическим особенностям менеджмента некоммерческих организаций культуры относятся проблемы измерения и повышения производительности творческого труда, которые затрудняют оценку конечных результатов деятельности. Отдельно выделяется проблема материального стимулирования вспомогательных видов деятельности, связанная с низким уровнем заработной платы и карьерного роста в сфере культуры и искусства, которая может быть решена за счет различных форм нематериального стимулирования. Большое значение уделяется специфике финансового менеджмента организаций культуры, связанной с ограниченными возможностями экономии затрат и необходимостью привлечения государственных субсидий.

Литература

- Андреев И. А. Некоммерческий маркетинг // Маркетинг в России и за рубежом.*
2000. № 4. С. 10–12.
- Гасратян К. М. Еще раз о финансировании культуры // Финансы.* 2000. № 5. С. 21–22.
- Государственный Эрмитаж: Отчет о деятельности музея за 1997–1998 гг.* СПб., 1999.
- Гражданский кодекс РФ.* СПб., 2002.
- Иванов Г. П. Проблемы развития сферы культуры в рыночной экономике // Вестн.*
Московского ун-та. Сер. 6. Экономика. 1999. № 6. С. 21–34.
- О благотворительной деятельности и благотворительных организациях: Закон РФ от*
11.08.95 г. № 135-ФЗ.
- О дополнительных мерах по поддержке общеобразовательных учреждений в РФ: Указ*
Президента РФ от 31.08.1999 г. № 1134.
- О некоммерческих организациях: Закон РФ от 12.01.96 г. № 7-ФЗ.*
- Ширяев Д. С. Подоходный налог на безвозмездный труд // Некоммерческие организа-*
ции в России. 2002. № 3. С. 18–19.

- Юрьева Т. В. Неприбыльный сектор в рыночном хозяйстве // Российский экономический журнал. 1994. № 1. С. 32–39.
- Якобсон Л. И. Экономика общественного сектора: Основы теории государственных финансов. М., 1996.
- Baumol W., Bowen W. Performing Arts — The Economic Dilemma. New York. 1966.
- Ben-Ner A., Gui B. The Economic Rationale for the «Third Sector» // The Nonprofit Sector in the Mixed Economy. The University of Michigan Press, 1993. P. 176–189.
- Ben-Ner A., Van Hoomissen T. A Portrait of the Nonprofit Sector in the Mixed Economy: New York, 1981–1987 // The Nonprofit Sector in the Mixed Economy / Ed. by A. Ben-Ner, B. Gui. The University of Michigan Press, 1993. P. 152–175.
- Ellman I. Another Theory of Nonprofit Organisations (Corporations) // Michigan Law Review. 1992. N 5. P. 14–28.
- Fama E., Jensen M. Separation of Ownership and Control // Journal of Law and Economics. 1983. Vol. 26. P. 301–325.
- Friends Society of Mariinsky Theater // Mariinsky Theater. 1998. July. P. 4–5.
- Hansmann H. Economic Theories of Nonprofit Organisation // The Nonprofit Sector. A Research Handbook / Ed. by W. W. Powell. New Haven, 1987. P. 98–123.
- Hansmann H. The Role of Nonprofit Enterprise // The Yale Law Journal. 1990. N 89 // Management of Non-profit Organizations / Ed. By S. Oster. Dartmouth, 1994. P. 214–239.
- Heilbrun J., Gray C. The Economics of Art and Culture: an American Perspective. Cambridge, 1993.
- Schiff J., Weisbrod B. Competition between For-Profit and Nonprofit Organizations in Commercial Markets // The Nonprofit Sector in the Mixed Economy / Ed. by A. Ben-Ner, B. Gui. The University of Michigan Press, 1993. P. 163–189.
- Weisbrod B. The Nonprofit Economy. Cambridge, 1994.

Статья рекомендована к печати доц. Д. В. Овсянко, доц. Г. В. Широковой.

Статья поступила в редакцию 25 декабря 2002 г.