

А.И.Дымникова, докторант СПГАТИ

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КУЛЬТУРЕ

Важнейшей задачей некоммерческих организаций культуры России в период снижающегося и недостаточного в условиях инфляции государственного финансирования является развитие их предпринимательской деятельности. Такая деятельность может протекать на всех видах рынков, на которых работают театры, концертные организации, центры досуга, музеи и другие организации культуры: на рынке учредителей, населения и доноров. Однако существенным препятствием на данном пути является почти абсолютное отсутствие методической базы предпринимательских действий организаций культуры на этих рынках. Это в частности касается обширных возможностей работы некоммерческих организаций культуры на рынке населения путем предоставления и продвижения различного рода сопутствующих услуг. Анализируя зарубежный, в особенности американский, опыт такого рода деятельности, становится очевидным, что доходами от нее и в российских условиях не следует пренебрегать. Степень же включенности российских организаций культуры в эту деятельность сложно понять, используя несовершенную официальную систему статистического учета. Последнее вызвало необходимость провести собственное исследование.

Основой анализа (проведенного совместно с А.Г.Рындиной) стали показатели, содержащиеся в бухгалтерских документах (расшифровках статей баланса) государственных театров Санкт-Петербурга. Данные этих источников позволили определить сумму реальных и, к сожалению, не отражаемых в статистических отчетах доходов. Кроме того, нами был проведен опрос руководителей этих коллективов по проблемам развития различных видов предпринимательской деятельности, что существенно обогатило исследование, позволило достичь его цели. Задачей данной работы являлось, во-первых, понять степень активности театров а привлечении дополнительных источников финансирования, во-вторых, - выявить возникающие здесь проблемы, что важно для создания методической базы управленческих действий организаций культуры на рынке населения.

Проведенный анализ позволил выявить четко выраженную тенденцию преобладания в доходах театров поступлений от прочей основной деятельности. Они составляют 48,4% доходов из дополнительных источников (т. е. остальных доходов кроме финансирования учредителя и сборов от продажи билетов). На втором месте по доле в дополнительных доходах – средства, полученные от предпринимательской деятельности, т.е. той деятельности, которая российским законодательством относится к предпринимательским (см. 47 статью Закона Российской Федерации “Основы законодательства Российской Федерации о культуре”). Они составляют 37,3% доходов из дополнительных источников. На последнем месте - доходы от фандрейзинга (поиска спонсоров) - 14,3%. Выявленная при анализе структура доходов стабильна все пять исследуемых лет, меняется лишь незначительно. Причин тому – множество. Однако на основании полученных данных и результатов опроса руководителей театров нами был сделан вывод о жесткой связи этой структуры с двумя основными факторами: методической обеспеченностью данных видов управленческой деятельности и политикой государства по их стимулированию.

Действительно, прочая основная деятельность - реализация печатной, видео и аудио-продукции о деятельности театра, предоставление зрительного зала и сцены для проведения театрально-зрелищных мероприятий, прокат декораций, реквизита и костюмов и т.п. – в большей степени оснащена методически (имеются, например, руководства и пособия по проведению маркетинговых исследований зрителя, помогающих определить их запросы),

поддерживается государством (целевые субсидии, освобождение доходов от прочей основной деятельности от налогов). Иначе обстоит дело с предпринимательскими видами деятельности.

Однако не всеми видами прочей основной деятельности театры занимаются одинаково активно. Это в частности относится к возможности изготовления реквизита, обуви, декораций, выполнения живописных и бутафорских работ для сторонних организаций. Многие коллективы обладают уникальными специалистами мастерских, по уровню не отличающимися от самых элитных профессионалов города. Это портнихи, обувщики, столяры... Все они могли бы участвовать в выполнении сторонних заказов, конечно, не в ущерб основной деятельности по изготовлению материального оформления новых постановок. Во многих театрах эти службы часто простаивают, а работники, получая мизерные зарплаты, ищут индивидуальных заказчиков. Известны случаи, когда, например, костюмерные подразделения брали и высококачественно выполняли заказы по стирке и чистке одежды клиентов, при этом устанавливая цены на порядок ниже, чем в прачечных и химчистках города. Но все это фактически становится теневым бизнесом и, естественно не приносит доходы в бюджет театра.

А ведь можно поставить поиск таких заказов и деятельность по их реализации на легальную и профессиональную основу. Специалист – менеджер мог бы находить заказы, наладить их выполнение. Это могло бы принести дополнительные доходы театру и улучшить материальное положение работников мастерских. Дело за небольшим – преодолеть инертность руководителей организаций культуры, методически оснастить их, научить проявлять предпринимательские качества.

Как показало проведенное исследование, активнее всего в театрах занимаются таким видом предпринимательской деятельности как сдача в аренду помещений для целей, не связанных с культурными задачами. Определенная заслуга здесь принадлежит Санкт-Петербургскому Комитету по управлению государственным имуществом (КУГИ), который вплоть до 2000 года проводил по отношению к организациям культуры вполне корректную политику, оставляя 94 % арендных платежей учреждениям. К сожалению, с 2000 года эта сумма значительно снижена, что может отрицательно повлиять на интенсивность и данного вида деятельности в театрах. Что касается иных разрешенных законодательством предпринимательских действий: торговли покупным оборудованием, долевого участия в деятельности коммерческих структур, участия в рынке ценных бумаг и т.п. – ими театры фактически не занимаются. Причины связаны с отсутствием методической оснащенности этих видов управленческой деятельности, с низкой предпринимательской активностью руководителей, боязнью общения с нецивилизованным российским бизнесом, наконец, с политикой государства, направленной фактически на свертывание предпринимательских действий организаций культуры. Опрошенные руководители утверждают, что театры активнее занимались бы предпринимательской деятельностью, если бы доходы от нее были освобождены от налогов.

Активизация управленческих действий организаций культуры на рынке населения возможна, по нашему мнению, при надлежащей методической оснащенности и при следующих протекционистских мерах государства:

- освобождение доходов и прибыли некоммерческих организаций культуры от предпринимательской деятельности от налогов;
- проведение постоянной работы Комитетами по культуре по лоббированию интересов своих организаций в региональных органах законодательной и исполнительной власти.

Проведенное исследование позволяет сформулировать некоторые рекомендации менеджерам организаций культуры по активизации предпринимательской деятельности:

- ♦ Выбирая виды деятельности, которая могла бы приносить дополнительный доход, необходимо точно уяснить, насколько тесно она связана с миссией организации или, по крайней мере, не противоречит ли она ей. Если же эта деятельность противоречит задачам ор-

ганизации культуры, то ею заниматься не следует. Если предполагаемая деятельность имеет лишь опосредованное отношение к задачам клуба, библиотеки, театра, кинотеатра, нужно по возможности приблизить ее к основной;

- ◆ Перед тем как начать осуществлять этот вид деятельности, необходимо соотнести доходы и расходы, понять, насколько это выгодно;
- ◆ Следует постоянно работать над созданием в коллективе общественного мнения, чтобы персонал с пониманием отнесся к этим направлениям деятельности. Гласность, открытость работы менеджеров, информированность коллектива о том, что предполагается осуществить в данном направлении, какие дополнительные доходы может получить организация, на что они будут направлены – необходимые условия успеха.