

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ИСКУССТВ И КУЛЬТУРЫ  
УЗБЕКИСТАНА**

**ФАКУЛЬТЕТ "НАРОДНОЕ ТВОРЧЕСТВО"**

**КАФЕДРА «ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ УЧРЕЖДЕНИЯМИ  
КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА»**

## **МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРАТИЦИЯ**

По теме:

**Оптимизация экономической деятельности сферы культуры**

Выполнила: Саипова Дилнора

Руководитель: А. Умаров

профессор кафедры

«Организация и управление

учреждениями культуры и искусства»

Ташкент 2018

**АННОТАЦИЯ МАГИСТРСКОЙ РАБОТЫ.**

**Актуальность темы исследования.** В государственном масштабе сфера культуры и искусства осуществляет деятельность в основном из бюджета страны. Яркое выраженное настроение материальной зависимости в учреждениях культуры и искусства негативно влияет не только на экономику таких учреждений в стране, но и на творческий потенциал коллективов.

Острыми проблемами считаются слабые инвестиционные, донорские и сотрудничество связи в частном секторе, малое количество льгот для денежных переводов, выделенные на развитии сферы культуры и искусства, нехватка агитационно-пропагандистских работ и научных разработок по имеющимся льготам.

**Цель и задачи исследования.** Найти оптимальную форму развития экономики учреждений культуры и искусств. Для достижения этой цели поставлены задачи:

- проанализировать арт-рынок зарубежных стран;
- проанализировать арт-рынок страны;
- проанализировать понятия «Экономика культуры» и «Арт рынок»
- исследовать и проанализировать экономические показатели культурных учреждений;
- проанализировать нормативные акты;
- провести социологический опрос по теме исследования.

**Объект исследования.** Объектом исследования выбраны учреждения культуры и искусства в целом. Большое внимание уделено государственным музеям.

**Предмет исследования** - Предметом исследования является изучение зарубежного опыта, отчёты и сведения культурных учреждений, анализ нормативных документов.

**Теоретическая и практическая значимость** исследования. Теоретическая значимость диссертации обусловлена тем, что объединяет

важные нормативные документы по экономике в сфере культуры и искусства. Так же созданы важные маркетинговые диаграммы и таблицы, это помогает делать важные анализы и расчёты по экономическим показателям. Результаты исследования могут быть применены в теоретических разработках, обновлении и усовершенствовании учебных курсов по маркетингу и менеджменту культуры и искусств.

**Структура работы** Диссертация состоит из введения, трёх глав, 6 параграфов, заключения, библиографии. Общий объем диссертации 85 страницы.

**Научный руководитель д-р социол. наук, профессор  
А. Умаров**

**Магистрант**

**Д. Саипова**

**MINISTRY OF CULTURE OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**  
**UZBEKISTAN STATE INSTITUTE OF ARTS AND CULTURE**

**Faculty:** Master's degree course  
Saipova Dilnora

**Master's degree student:**

**Chair:** Organisation and management  
of art and cultural institutions

**Scientific Supervisor:**  
Abdusalom Umarov

**Academic year:** 2016-2018

**Speciality:** Management of arts  
and culture

**SUMMART OF THE MASTER'S DEGREE DISSERTATION**

In governmental scale in Uzbekistan field of arts and culture in general performs from the funds of country. Noticeable attitude of material dependence in institutions of art and culture negatively affects not only the economy of such institutions in the country, but also the creative potential of members.

Weak investment, benefactor and cooperation links in the private sector, a small number of benefits for financial transactions with purpose to develop the field of culture and art, the lack of propaganda and scientific research on the available tax benefits are considered as strong problems.

Main purpose of this work is to find the optimal direction for economic development of institutions of arts and culture. To achieve this goal the following tasks are assigned:

- analysing the art market of foreign countries;
- analysing the art market of the local country;
- analysing the concepts of "Economics of Culture" and "Art Market";
- to explore and analyse the economic performance of cultural institutions;
- analysing regulatory acts;
- to conduct sociological survey on the research topic.

The object of the research is the institutions of arts and culture in general with peculiar attention to state museums.

The subject of the study is to examine foreign experience, reports and

data of cultural institutions, the analysis of regulatory acts.

Theoretical significance of the thesis is stipulated in the fact that it unites important normative acts in economy of the field of arts and culture. Also important marketing charts and tables are created, which helps to make valuable analyses and calculations on economic indicators. The results of the research can be applied on theoretical development, renewing and improvement of study courses in marketing and management of arts and culture.

The thesis consists of introduction, three chapters, six paragraphs, conclusion and bibliography. The total volume of the thesis is 85 pages.

**Scientific Supervisor**

prof. A. Umarov

**Master's degree student**

D. Saipova



# СОДЕРЖАНИЕ

## ВВЕДЕНИЕ

### Глава I. Экономические факторы в сфере культуры и искусств

- 1.1. Роль экономики в развитии сферы культуры
- 1.2. Зарубежный экономический опыт в развитии сферы культуры и искусств

### Глава II. Анализ деятельности сферы культуры с позиций экономической эффективности

- 2.1. Введения маркетинга для повышения экономических показателей учреждений культуры
- 2.2. Анализ экономических показателей в деятельности музеев. Маркетинговые механизмы учреждений культуры

### Глава III. Оптимизация экономической деятельности сферы культуры

- 3.1. Экономические рычаги управления учреждениями культуры
- 3.2. Механизм налоговых льгот для развития экономики культуры

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**\_\_\_\_\_

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**\_\_\_\_\_

**ПРИЛОЖЕНИЯ**\_\_\_\_\_

## Введение

**Обоснованность темы магистерской диссертации и ее актуальность.** В развитых странах сфера культуры является крупной отраслью экономики. Это можно увидеть в искусном привлечении государством средств из частного сектора.

Согласно законодательству большинство развитых стран инвестиции в арт-рынок – оптимальный способ легализации накоплений, снижения налоговых ставок и привлечение к сотрудничеству зарубежных партнёров. Однако, для дальновидных бизнесменов привычным уже стало определение вложений в предметы искусства как «инвестиций-убежищ» - за их заметную монетарную устойчивость по отношению к политическим конфликтам, экономическим кризисам и другим подобным экстремальным для любой страны ситуациям.

В государственном масштабе сфера культуры и искусства осуществляет деятельность в основном из бюджета страны. Ярко выраженное настроение материальной зависимости в учреждениях культуры и искусства негативно влияет не только на экономику таких учреждений в стране, но и на творческий потенциал коллективов.

Острыми проблемами считаются слабые инвестиционные, донорские и сотруднические связи в частном секторе, малое количество льгот для денежных переводов, выделенные на развитии сферы культуры и искусства, нехватка агитационно-пропагандистских работ и научных разработок по имеющимся льготам.

Особое значение в развитии экономики в данной сфере имеют также вопросы подготовки кадров. Имеет место и нехватка менеджмента, маркетологов, PR агентов, и специальных сотрудников работающих через ИКТ в учреждениях культуры и искусства. Необходимо проведение современного подхода в создании реклам и афиш, мониторинга учреждений культуры и искусства.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования



выбраны учреждения культуры и искусства в целом. Большое внимание уделено государственным музеям.

Предметом исследования является изучение зарубежного опыта, отчёты и сведения культурных учреждений, анализ нормативных документов.

**Цель и задачи исследования.** Найти оптимальную форму развития экономики учреждений культуры и искусств. Для достижения этой цели поставлены задачи:

- проанализировать арт-рынок зарубежных стран;
- проанализировать арт-рынок страны;
- проанализировать понятия «Экономика культуры» и «Арт рынок»
- исследовать и проанализировать экономические показатели культурных учреждений;
- проанализировать нормативные акты;
- провести социологический опрос по теме исследования.

**Научная новизна.**

- проведен сравнительный анализ показателей музеев в специальных таблицах;
- разработан «хитрый расчёт» для руководителей;
- проанализирован отчёт по экономике культуры;
- изучены налоговые льготы;
- проанализированы последние реформы по экономике культуры и искусств.

**Основные вопросы гипотезы исследования.**

Исследование дает точные предложения на основе анализа по развитию экономической стороны сферы культуры и искусства. Демонстрирует увеличение внебюджетных доходов учреждений культуры и искусства, внедрение важных специальностей на основе требования времени, важные аспекты использования инновационных идей и методов управления, также, освещает причины некоторых недостатков сферы и её

основы. Разработаны, на основе анализа, задачи развития музеев, состояние маркетинга музееведения. Проанализированы и изучены показатели сферы театра. Проведен глубокий и сравнительный анализ работ по деятельности специального фонда и его преимуществ. Также имеются работы по привлечению денежных средств из частного сектора и его выгоды для сторон в данной сфере.

Предложения и рекомендации, данные в диссертационной работе, можно использовать в функциональных задачах фонда развития культуры и искусства при Министерстве культуры Республики Узбекистан, в процессе образования в Государственном институте искусств и культуры Узбекистана.

**Обзор (анализ) литературы и нормативных документов по теме исследования:** Работа основывалась на следующих руководящих актах: Постановления 2778<sup>1</sup>, Налоговый кодекс<sup>2</sup>, Постановления 11<sup>3</sup>, Постановления 141<sup>4</sup>, Постановления 3219<sup>5</sup>, Постановления<sup>6</sup>, Типовые штаты<sup>7</sup>.

Эту тему всесторонне рассматривали в своих трудах ученые: М. Бекмурадов<sup>8</sup> – о менеджменте культуры и искусств; Шекова Е. – о культурологии и её влиянии на социальную сферу<sup>9</sup>, Кетлер Ф. – музейный маркетинг и его финансовые структуры<sup>10</sup>, Келбер Ф.<sup>11</sup> – о понятии «Экономика культуры», Тульчинский Г. Л. – о способах развития арт менеджмента<sup>12</sup>, Шекова Е. Л. – о финансовом развитии в менеджменте<sup>13</sup>, Ж.

---

<sup>1</sup> [Постановления Президента Республики Узбекистан от 15 февраля 2017 года № ПП-2778](#)

<sup>2</sup> Налоговый кодекс Республики Узбекистан - Льготы

<sup>3</sup> Постановления 11 от 13.01.1992 г. Каб. Мин. Р. Уз.

<sup>4</sup> Постановление 141 от 15.03.2017 Каб. Мин. Р. Уз.

<sup>5</sup> 16 августа 2017 года № ПП–3219 «О дополнительных мерах по развитию и дальнейшему совершенствованию деятельности Академии художеств Узбекистана»;

<sup>6</sup> Постановления №11 Кабинета Министров Республики Узбекистана от 13 января 1992 года «О статусе государственных театров и концертных организаций Республики Узбекистан»

<sup>7</sup> Постановления Министерства культуры, Министерства финансов и Министерства занятости и трудовых отношений республики Узбекистан от 14 июня 2017 года №2-к/к, 80, и 15-к/к

<sup>8</sup> Менеджмент. Г. Гулям 2014 г.

<sup>9</sup> Культурология. Ленинградская 2009, с. 7-8

<sup>10</sup> Все билеты проданы. – Классика XXI, 2004

<sup>11</sup> Экономика культуры и искусства. Изд. Васин А. И., 2004

<sup>12</sup> Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие. 4-е изд., и доп. – СПб.: Изд-во «Лань», «Планета

Дероуст – разработаны экономические показатели по музею Лувра<sup>14</sup>, Диглес К.<sup>15</sup> – об арт маркетинге и его прицепах, Эдвард Й.<sup>16</sup> – об экономических особенностях культуры, Buick Peter<sup>17</sup> музейный маркетинг, А. Хайдаров – о нормативных актах по АО “Узбекнаво”<sup>18</sup>.

### **Характеристика методик, примененных в исследовании:**

Применялись следующие виды исследований:

- социологический опрос;
- интервью;
- анализ показателей учреждениями разных стран;
- экономический расчёт;
- контент-анализ.

Они позволили сделать анализ по существу темы исследования и **определение** выводы и рекомендации

**Теоретическая и практическая значимость результатов исследования.** Теоретическая значимость диссертации обусловлена тем, что объединяет важные нормативные документы по экономике в сфере культуры и искусства. Так же созданы важные маркетинговые диаграммы и таблицы, это помогает делать важные анализы и расчёты по экономическим показателям. Результаты исследования могут быть применены в теоретических разработках, обновлении и усовершенствовании учебных курсов по маркетингу и менеджменту культуры и искусств.

### **Характеристика структуры работы.**

Диссертация состоит из введения, трёх глав, 6 параграфов, заключения, библиографии. Общий объем диссертации 85 страницы

---

музыки», 2009.

<sup>13</sup> Маркетинг в сфере культуры: Учебное пособие. СПб.: Изд-во «Лань», «Планета музыки», 2009.

<sup>14</sup> Annexes au rapport d'activite du Louvre pour l'annee 1999. – Paris: Musee du Loure, 2000

<sup>15</sup> Guide to Arts marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts. – London: Rhinegold, 1986.

<sup>16</sup> Culture et economy. Ecole des NEC. P. 37-50

<sup>17</sup> BuickPeter. LiveSound. PCPublishing.UK, 1998.

<sup>18</sup> Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ҳамда бошқаришга доир меъёрий ҳужжатлар тўплами. Г. Гулом 2016.

## Глава I. Экономические факторы в сфере культуры и искусств

Словосочетание «произведение искусств», или иначе «арт-актив», сегодня можно встретить в бизнес-плане любой конкурентоспособной иностранной компании. Во-первых, потому что материальная помощь традиционно придаёт особую респектабельность капиталу и, соответственно, повышает престиж для инвесторов. Во-вторых, согласно законодательству большинства развитых стран инвестиции в арт-рынок – оптимальный способ легализации накоплений, снижения налоговых ставок и привлечения к сотрудничеству зарубежных партнёров. Однако для дальновидных бизнесменов привычным уже стало определение вложений в предметы искусства как «инвестиций-убежищ» - за их заметную монетарную устойчивость по отношению к политическим конфликтам, экономическим кризисам другим подобным экстремальным для любой страны ситуациям.

Доказательством, ставшим классическим, служит сравнение динамики ценовых показателей немецких государственных ценных бумаг, начиная с 1874 г., и картин Сезанна. В результате двух мировых войн, владельцы акций и облигаций несли значительные потери в плод до банкротства, тогда как цены на работы мастера росли и в военные, и в кризисные периоды<sup>19</sup>. Вопреки строгости международных санкций, резкому падению стоимости нефти и инфляций, именно оно продемонстрировало, по словам *New York Times*, «удивительный бум»<sup>20</sup>.

Для того чтобы разобраться в особенностях маркетинга в сфере культуры, обратимся к самому понятию «культура». В широком смысле культура представляет собой способ бытия человека в качестве социального существа, систему порождения, сохранения и трансляции вне генетически наследуемого социального опыта.<sup>21</sup> В этом смысле культура

---

<sup>19</sup> Цит. по Колычева, 2014, с19

<sup>20</sup> *New York Times* с 8, 2014

<sup>21</sup> Тульчинский, Шекова, 2009, с. 7-8

образует материальную и духовную среду, способствующую формированию и возвышению человеческой личности, и представляет специфическую систему норм, ценности общества. В узком смысле под культурой понимаются различные субъекты (организации культуры, творцы), которые занимаются сохранением и популяризацией культурного наследия, просветительством, формированием культурных ценностей и др.

Вопросы маркетинга в сфере культуры являются предметом обсуждения учёных и практиков многие годы. Впервые проблема применения маркетинга для организаций культуры была обозначена Филлипом Котлером в 1987 году. Он отметил что организации культуры, а именно музеи, концертные залы, библиотеки, производят культурные продукты и должны бороться за своего потребителя и привлечение необходимых ресурсов. В 1980-е гг. исследования маркетинга в сфере культуры и искусства продолжили М.Моква, В.Даусан, Е.Прив, Д.Мелло, К.Диглос, Е.Хиршман. Они пришли к общему выводу, что традиционный маркетинг необходимо адаптировать к специфике организации культуры, где продукт часто формирует публику, а не публика определяет продукт для удовлетворения своих потребностей. Так, Хиршман утверждал, что произведения искусства могут содержать причину своего существования в самих себе, поскольку они не всегда удовлетворяют какие-либо потребности рынка, кроме потребности творца (художника, скульптора) в самовыражении.

Если произведение искусства является продуктом самодостаточного творчества, маркетинг в этом случае будет ориентирован на продукт и отличаться от традиционного подхода. Задачей творца в этом случае будет являться поиск потребителей, которые могли бы оценить продукт по достоинству. И. Ивра называет этот процесс “маркетингом предложения”. Организации культуры будут отталкиваться от продукта, который они могут предложить рынку, и в дальнейшем искать ту целевую аудиторию, которая предъявляла бы спрос на созданный продукт. В современном мире

этими делами занимается особая наука, называется она - «Экономика культуры».

Экономика культуры – наука, призванная изучать экономические проблемы как отрасли в целом, так и ее отдельных субъектов (учреждения культуры). Экономика культуры не изучает содержание самих культурных потребностей, однако она исследует взаимосвязь процессов формирования и удовлетворения культурных потребностей с точки зрения макроэкономики, на уровне отрасли культуры и на микроуровне предприятий, учреждений, организаций, занимающихся производством, хранением, распределением и обменом материальных и нематериальных продуктов отрасли культуры.

А само слово «экономика» имеет древнегреческое происхождение. Оно представляет собой соединение двух греческих слов «хозяйство» и «закон», так что в буквальном, изначальном смысле экономику следовало бы трактовать как хозяйство, ведущееся в соответствии с законами, правилами, нормами. При этом надо помнить, что хозяйство в Древней Греции было в основном натуральным, домашним, так что экономика того периода мыслилась не как народное хозяйство страны, а скорее как домоводство. В литературе по экономике, в толковых словарях термин «экономика» в его изначальной трактовке принято характеризовать как «искусство ведения домашнего хозяйства».

За более чем два тысячелетия смысл термина и самого понятия «экономика» значительно обогатился и изменился. В это понятие теперь вкладывается гораздо больше, чем первоначально заложил греческий философ Ксенофонт.

Современная трактовка термина "Экономика":

Во-первых, экономика — как хозяйство в широком смысле этого слова, то есть совокупность всех средств, предметов, вещей, субстанций материального и духовного мира, используемых людьми в целях обеспечения условий жизни, удовлетворения потребностей. В этом смысле экономику надо воспринимать как созданную и используемую человеком

систему жизнеобеспечения, воспроизведения жизни людей, поддержания и улучшения условий существования.

Во-вторых, экономика — как наука, совокупность знаний о хозяйстве и связанной с ним деятельности людей, об использовании разнообразных, чаще всего ограниченных, ресурсов в целях обеспечения жизненных потребностей людей и общества; об отношениях, возникающих между людьми в процессе хозяйствования.

Наряду с предметным восприятием экономики как хозяйственной системы и представлением об экономике как совокупности знаний о хозяйственной системе отдельные авторы склонны видеть в слове «экономика» еще и третье значение. Они характеризуют экономику как отношения, возникающие между людьми в связи с процессами производства, распределения, обмена, потребления товаров и в ходе этих процессов.

Так что в целом экономика — это хозяйство, наука о хозяйстве и хозяйствовании и отношения между людьми в процессе хозяйствования. Ну, а к хозяйству как уже упоминалось, следует отнести все то, что включено людьми в орбиту действий, направленных на получение и использование средств существования, удовлетворение жизненных потребностей.

Говоря о связи экономики с другими науками, следует отметить, что экономика — одна из наиболее точных общественных наук, поэтому она широко использует математический аппарат, количественные методы исследования. Рассматривая такие понятия, как «цена», «прибыль», «процент», «спрос», «эластичность», экономисты, наряду с качественным, всегда применяют количественный анализ.

Наука об экономике культуры появилось в конце прошлого века и помогла развивать экономику в сфере культуры. Предметом изучения экономики культуры являются теоретические и практические проблемы, связанные с управлением, планированием, финансированием, оплатой труда, структурой, системой организации учреждений культуры.

Сама культура обладает тремя уникальными ресурсами — творческим потенциалом ее создателей, накопленным веками и развиваемым из поколения в поколение; культурным наследием, являющимся результатом многовекового труда творцов; культурными традициями, материализованными в интересе населения к ценностям культуры. Это и есть важнейшие ресурсы общества, которые, однако, могут быть утрачены за время жизни двух-трех поколений, если не обеспечивать необходимые условия для существования и развития культуры. Отложенный во времени социальный эффект культурной деятельности, отсутствие зачастую сиюминутных результатов обязывает общество относиться к этим действительно стратегическим ресурсам с особой рачительностью, оберегая накопленный культурный потенциал как одну из наивысших ценностей страны.

Можно выделить несколько уровней роли (вклада) культуры и искусства в развитие современного понятия экономики конкретного региона;

-культура и искусство служат основным источником развития образования, СМИ, туризма, индустрии развлечений.

Прямой вклад сферы культуры в экономику:

-сфера культуры и искусства создает конкретные рабочие места, имеет собственные автономные рынки, обладающие существенным инвестиционным потенциалом, осуществляет непосредственный вклад в развитие экономики конкретного региона;

-культура и искусство служат основным источником развития образования, СМИ, туризма, индустрии развлечений.

Прямое социальное влияние:

-культура и искусство обеспечивают социально-значимые виды деятельности, организацию отдыха, позитивно влияют на сознание людей, отношения между ними, способствуют духовному развитию личности и общества в целом, раскрытию их творческого потенциала;



-в элитарной, массовой культурах, андеграунде предлагается разнообразие возможных образцов и моделей социального поведения.

Косвенное экономическое влияние:

-культура и искусство социально выгодны, так как они аккумулируют и транслируют некие базовые ценности общества, образы, которые, помимо прочего, используются в коммерческой и некоммерческой деятельности;

-такие современные технологии бизнеса и менеджмента, как реклама, public relations, работа с персоналом, реинжиниринг корпораций, формирование корпоративной культуры и фирменного стиля, невозможны без использования традиционных форм социально-культурной деятельности, без сотрудничества с учреждениями и организациями сферы культуры;

-взаимовыгодное, взаимостимулирующее сотрудничество делового мира и сферы культуры, коммерческой и некоммерческой, но социально значимых сфер, их социальное партнерство оказывается важнейшим механизмом и инструментом формирования гражданского общества, способного к саморазвитию;

-культура и искусство повышают ценность окружающей среды, например, украшая товары, помещения, здания, включаясь в оформление города, материальной среды производства и отдыха.

Косвенное социальное влияние:

-культура и искусство обогащают социальную среду, наполняя ее различными привлекательными событиями;

-они выступают источником цивилизационного влияния и социальной организации, стимулируют творчество, повышая способность общества к восприятию и поиску нового, преодолению застарелых стереотипов сознания и поведения;

-культура и искусство — коллективная память общества, неисчерпаемый источник культурно-исторического наследия и творческих

идей для будущих поколений; они улучшают и разнообразят жизнь, повышают степень социализации личности, способствуя профилактике и сокращению девиантного и асоциального поведения;

-велика роль культуры и искусства в образовании и воспитании подрастающего поколения, влиянии на интеллектуальное и эмоциональное развитие детей;

-возрастает роль культуры и искусства в социальной коммуникации, в том числе — с использованием современных технологий.

### **1.1. Роль экономики в развитии сферы культуры.**

Как подчеркнул глава нашего государства Ш.М.Мирзиёев «Мы никогда не должны забывать одну истину: без развития культуры и искусства в нашей стране общество не будет прогрессировать».<sup>22</sup> Ведь переходя на рыночную экономику и развития инновационный технологии в сфере культуры и искусств возлагается новые требования от стороны потребителей.

Особенности и тонкости менеджмента в культурной сфере необходимо обратить внимания в нижеперечисленные пункты:

- Проблемы “deadline”а
- Потенциальные особенности персонала
- Финансовые аспекты.
- Идеологическая и творческая фильтровка.

**“Deadline”**– в буквальном переводе с английского означает «мёртвая линия» и используется для обозначения предельного срока выполнения какого-либо действия. То есть это окончательный, утверждённый срок сдачи проекта.<sup>23</sup>

Весьма значителен в сфере культуры и искусства – регламент.

---

<sup>22</sup> <http://uza.uz/>

<sup>23</sup> myblaze.ru

Наличие сжатых сроков и временных рамок для создания произведений искусств усложняет творческую задачу в разы. Более того, творческий процесс не всегда зависит от субъекта. В таких ситуациях ускорение процесса и постановление конкретного срока не всегда даёт высокий результат. Это касается всех искусств, включая театр, кино, праздничные мероприятия даже произведения искусства на коммерческой основе. Именно, в таких обстоятельствах менеджер должен иметь правильный и особый подход к каждому персоналу. Психологические навыки по управлению персоналом помогут добиться успеха по “Deadline”у. К тому же сам менеджер должен применить по отношению к себе ряд психологических методов для сохранения равновесия. Но, существует такие моменты, когда арт менеджер не имеет права рисковать, это выявляется особенно на государственных мероприятиях или в государственных заказах. Единственный способ – иметь под рукой план “Б” .

Несмотря на демократичекие реформы, проведённые в нашей стране в сфере искусства и культуры, всё ещё наблюдается авторитарные или микс образные типы упраления. Это, конечно, влияет на финансовое положения культурных заведений. Результатом авторитарного типа управления часто являются ограничения творческого потенциала, рафинированное мышление и автоматическое выполнение творческой задачи и появление “штампов” из-за чрезмерной политизировании мероприятий. Такие погрешности часто встречаются в праздничных мероприятиях, проводимых по государственному заказу.

То, что на протяжении последних 20 лет XX века на главные посты культурных заведений назначались выдающиеся артисты или знаменитые искусствоведы и это ни для кого не секрет. Но результаты подобных назначений оказались неудовлетворительными. Так как часто руководящие люди искусства меньше всего разбирались в менеджменте и тем более в маркетинге. Ранимость, благодущность, мягкотелость и

незаинтересованность в материальных благах привела к либеральному типу управления. Наблюдался финансовый упадок культурных заведений. Позже, на посты управления культурных заведений были назначены лица, у которых был большой опыт в управлении разных государственных ведомств, но не имеющих практическое отношение к творчеству.

Авторитарность в управлении и жёсткая внутренняя политика несколько не улучшили положения культурных заведений. Строгое отношение к персоналу, непонимание творческих аспектов рабочего процесса привело к снижению художественных качеств произведений, что, в свою очередь, также негативно повлияло на финансовое положение организации. На практике управления художественно-творческими заведениями не раз было доказано, что существование своеобразных сложностей этой сферы и само время требуют подготовку, обучение, переобучение арт-менеджеров – людей всесторонне развитых, обладающих фундаментальными навыками делопроизводства, экономики, идеологии и, конечно, искусствоведения. В Государственном институте искусства и культуры с 2012 года начали готовить кадры по управлению культурно-творческими заведениями. И это был большой шаг, изменивший подход к управлению в культурной отрасли.

Сегодня в связи с изменениями тенденций в области административного управления и делопроизводства требуется всестороннее развитие моделей менеджмента изучая международную практику.

70-е годы XX века — дискуссия о характере экономических отношений в культуре. Точки зрения:

1) экономических отношений в этой сфере быть не может, так как она не производит материальных благ (преобладающая);

2) в сфере культуры складываются экономические отношения, но они "второсортные". Об экономических отношениях можно говорить лишь постольку, поскольку в культуре потребляется продукт, созданный в

материальном производстве.

Рубеж 80-х — 90-х годов — поиск новых экономических механизмов в культуре. С начала 90-х годов — развитие рыночных отношений, затронувших и сферу культуры.

В настоящее время общепризнано, что в процессе культурной деятельности складываются полноценные экономические отношения, связанные с сохранением, созданием, распространением и освоением (потреблением) культурных ценностей и культурных благ.

Цена и её функции на рынке культуры.

Ценой можно назвать количество денег, за которые продается и покупается единица товара или услуги.

Функции цены:

- Измерительная. Предприниматель способен оплатить все ресурсы, которые используются в процессе производства благ. Что может развить бизнес, привлечь инвесторов.

- Стимулирующая. Цены стимулируют производственный процесс, посредством подсчета прибыли и затрат. Прибыль должна быть выше, чем затраты.

- Распределительная. Между отраслями распределяется национальная прибыль, также идет распределение между регионами, собственниками, населением (группы населения). Эта функция показывает, в чью пользу идет движение распределения (потребитель или изготовитель).

- Баланс между спросом и предложением

Виды цен на рынке культуры:

- контрактные — устанавливаются между продавцом и покупателем, фиксируются в договоре и действуют на его срок (при приеме на работу)

- цены ярмарок и выставок характеризуются своим уровнем (рынок художественный)

- аукционные показывают ход продаж на аукционах.
- бюджетные ассигнования устанавливаются государством и муниципальными образованиями;
- жестко фиксированные цены
- свободные цены не подвержены прямому вмешательству и формируются в соответствии с конъюнктурой рынка.

Влияющими факторами ценообразования выступают *внутренние* и *внешние*.

**Внешние:** внешняя политика, социальная и политическая ситуация, спрос на продукты культуры, гос. регулирование экономики.

**Внутренние:** технология производства, себестоимость, раскрученность бренда.

Но все же основным фактором, который определяет цену, является редкость (чем меньше предложение, тем выше спрос, и следовательно цена).

Часть специфических и традиционных ресурсов не имеют денежной оценки. В отличие от многих других отраслей, в культуре выше цена не означает лучшее качество, это часто приводит к формированию низкокачественных продуктов.

Методы управления экономической деятельностью организаций культуры.

*Методы — это способы, инструменты, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие.*

Существует три вида методов управления экономической деятельностью:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

*Административные* методы заключаются в прямом регулировании работы организаций со стороны вышестоящих органов посредством

принуждения (команды, приказа и т.п.). Играли господствующую роль с конца 20-х до конца 80-х годов XX века.

*Экономические* методы основаны на использовании материальных стимулов для воздействия на объект управления, то есть побуждают к деятельности за счет мобилизации экономических интересов. Получили широкое развитие с конца 80-х годов XX века.

*Социально-психологические* методы воздействуют на экономическую деятельность людей путем апелляции к убеждениям, этическим нормам поведения, использования мер морального поощрения и т.п. Эти методы играют вспомогательную роль. Однако в культуре их значение больше, чем в других отраслях.

*Курс на переход от преимущественно административных к преимущественно экономическим методам.* Это означает учет экономических интересов (организации и отдельного работника), ориентацию на партнерские, договорные отношения. Очень важно также опираться на *социально-психологические методы управления, базирующиеся на неэкономических интересах.*

*Основными подсистемами* хозяйственного механизма организаций культуры являются:

- планирование;
- ценообразование;
- стимулирование;
- финансирование.

*Каждая из перечисленных подсистем может иметь множество вариаций, которые в сочетании дают различные модификации системы хозяйствования.*

Планирование.

*Планы* могут:

- разрабатываться и утверждаться вышестоящим органом;
- разрабатываться организацией самостоятельно и утверждаться

(согласовываться) вышестоящим органом;

—разрабатываться и утверждаться организацией самостоятельно.

Ценообразование.

*Цены* на услуги культуры могут быть:

—регулируемыми органами власти;

—свободно устанавливаемыми;

—договорными.

Стимулирование.

*Стимулирование* бывает:

—материальное и моральное;

—индивидуальное и коллективное и т.д.

Финансирование.

*По типу финансирования* выделяют:

—бюджетное финансирование (расходы организаций покрываются за счет средств соответствующего бюджета);

—смешанное финансирование (расходы организаций покрываются за счет средств соответствующего бюджета и за счет собственных источников);

—самофинансирование (расходы организаций покрываются за счет собственных источников).

Финансирование является ключевым вопросом экономики культуры.

Вычленяют две составные части процесса финансирования:

формирование финансовых средств;

использование финансовых средств.

Вопросы финансирования рассмотрены на уровне сферы и на уровне организаций культуры.

Характеристика масштабов помощи современного государства социально- культурным институтам раскрыта в своеобразной типологии двух американских ученых Хиллмана-Чартрана и Мак-Кохи.

Первая роль - Помощник. Государство финансирует искусство путем



установления налоговых льгот для частных лиц или корпораций, жертвующих деньги на искусство (но не прямыми дотациями).

Сила подобной системы заключается в разнообразии источников субсидирования, которые она создает. При этом частные лица, корпорации и фонды сами выбирают объекты своей поддержки, что выявляет зависимость этой деятельности от вкуса меценатов. Поэтому стандарты профессионального художественного творчества не всегда поддерживаются, и экономический статус художника и учреждения искусства полностью зависит от кассового сбора, финансового состояния отдельных патронов.

До 1965 года и, частично, позже эту роль по отношению к искусству играло и играет государство в США. В основе американской модели (типа) лежит принцип изъятия пожертвований некоммерческими организациями из суммы налогооблагаемых доходов. Функции государства при этом сводятся к роли "вдохновителя" и "помощника".

Для этого используется соответствующий механизм - сокращение налогооблагаемой базы на сумму переданных благотворительных пожертвований. В условиях льготного налогообложения фирмы теряют намного меньше средств, чем номинально вкладывают. Поэтому в странах с прогрессивной системой налогообложения прибыли и сверхприбыли именно крупным фирмам выгодно тратить на благотворительность.

Конечно, казна в этом случае недобирает какую-то часть доходов. Но зато объем средств, направленных на социальные нужды, оказывается больше суммы недополученных налогов. Кроме того, правительство освобождается от забот относительно определения целесообразности затрат на культуру, от забот, связанных с распределением средств и техническим контролем их использования.

Никакие амбиции властей не в состоянии предусмотреть все факторы и полноценно регулировать развитие культурных процессов. Поэтому выигрывает, в конечном счете, не только фирма, но и государство в целом.

Вторая модель (тип) - государство выступает в роли ПАТРОНА, выделяет общую сумму дотаций, но не вмешивается в ее распределение, доверяя это специально созданным общественным структурам, действующим в соответствии с принципом “длинной руки” (или “вытянутой руки”), когда в повседневной работе по распределению финансовых средств политики, и бюрократы не принимают в ней прямого участия. Этот принцип призван оградить деятелей культуры и искусства от политического давления или незаконной цензуры.

Принцип “длинной руки” обеспечивается и системой “оценки равным равного”, берущего начало в традиционном английском праве, согласно которому судить другого может только равный по положению, т.е. художника может судить только художник, а при принятии решения о предоставлении субсидий должны участвовать представители мира искусства. Этот принцип предусматривает также, что проверка обязательств ни в коем случае не затрагивает право учреждений и деятелей искусства на полную самостоятельность.

Ярким примером государства-патрона является Великобритания, правительство которой приняло на себя эту роль во время Второй мировой войны. Именно тогда был создан Комитет по образованию, музыке и искусству с целью поднятия морального духа нации. Через этот Комитет и распределялись средства. После войны он был преобразован в Совет по искусству Великобритании.

Третья роль - Архитектора. Государство финансирует искусство через министерство или департамент культуры. Искусство поддерживается как часть программы социального благоденствия, поэтому предпочтение отдается ориентации на массовые запросы и вкусы населения. Такая политика, средства на реализацию которой распределяются чиновниками, может привести к упадку творческого процесса. Этому способствует и экономический статус художника, который определяется членством в официальных союзах, а также полная финансовая зависимость учреждений

культуры от правительства. Положительным в этой политике можно считать художественную независимость учреждений и деятелей искусства от политики правительства, их независимость от немедленного кассового успеха.

Роль Архитектора определяется той системой, которая была создана европейскими монархиями 17-18 в.в. В XX веке в большинстве западноевропейских стран эту роль приняли на себя партии, пришедшие к власти после второй мировой войны. Роль Архитектора активно воплощает правительство Нидерландов, которое финансирует искусство на долгосрочной основе и обеспечивает гарантированный ежегодный доход художникам-одиночкам в области изобразительного искусства.

Четвертая роль - Инженера. Государство владеет всеми средствами художественного производства и поддерживает лишь то искусство, которое отвечает выработанным политическим и идеологическим стандартам. Оно не поддерживает творческий процесс в целом и стремится подчинить искусство политическим и коммерческим целям, вследствие чего возможно появление подпольного (underground) искусства и развития различных субкультур. Решения о финансировании принимаются политическими эmissарами и направлены, в первую очередь, на политическое воспитание населения и лишь потом - на достижение художественного совершенства. Экономический статус художника определяется его членством в официальных союзах, учреждения культуры полностью зависят от проводимой ведущей партией и правительством политики.

## **1.2.Зарубежный опыт в развитии сфере культуры и искусств.**

При анализе государственной культурной политики в разных странах условно выделяют три модели.

**МОДЕЛИ ФИНАНСИРОВАНИЯ КУЛЬТУРНЫХ ИНСТИТУТОВ:  
АМЕРИКАНСКАЯ И ЕВРОПЕЙСКАЯ ПРАКТИКА**

Тип финансирования	доля в % от общего дохода				
	Сборы	помощь, в т.ч.			
		Всего	От центральной государственно й власти	от местных властей	частные вклады
<b>РОМАНСКИЙ</b>	10-30%	70-90	50-60	20-30	0
<b>ГЕРМАНСКИЙ</b>	15-20	80-85	0-1	80-84	0
<b>АМЕРИКАНСКИЙ</b>	55-65	35-45	0-2	0-3	35-40

Роль Инженера находят привлекательной многие западные страны, которые стремятся подчинить искусство законам рынка, когда мотив прибыли или “капиталистический реализм” играет идеологическую роль, аналогичную “соцреализму”. Считается, что правительство СССР стало играть роль Инженера в чистом виде с 1932 года, когда была официально принята доктрина “соцреализма”.

В большинстве развитых европейских стран бюджетное финансирование остается одной из главных форм поддержки сферы культуры и искусства. Модель государственного финансирования культуры складывается в каждой стране на основе выбора методов, форм и механизмов финансовой политики. На ее формирование сильное влияние оказывают такие факторы, как традиционные национальные культурные предпочтения, а также развитие благотворительности, спонсорства и меценатства. Система финансирования культуры и искусства определяется степенью централизации государственного управления и характером межбюджетных отношений. В унитарных государствах, например, в Швеции, основную роль продолжает играть центральный бюджет, тогда как в федеративной Германии его экономические функции в основном ограничиваются субсидированием эфирного вещания и зарубежных культурных мероприятий.

Поддержка культуры и искусства из государственного бюджета осуществляется по нескольким каналам:

- в форме прямого финансирования;
- при помощи общих и целевых трансфертов субнациональным бюджетам;
- на основе совместного участия органов власти разного уровня в финансировании;
- через независимые посреднические структуры;
- с использованием механизмов партнерства, на основе смешанного государственно-частного финансирования.

Прямое финансирование организаций культуры имеет место во всех странах, но самая большая доля приходится на него в бюджетах европейских унитарных государств. Осуществляется оно в форме полного финансирования текущих издержек и капиталовложений, специальных целевых трансфертов, а также в виде грантов. От старейшего метода государственной поддержки культуры — полного прямого финансирования — в большинстве стран уже отказались. Этот способ субсидирования сохранен лишь для некоторых национальных музеев, архивов, библиотек или для поддержки национального эфирного вещания.

Самой распространенной формой прямой государственной поддержки являются гранты, которые выплачиваются как организациям, так и отдельным работникам культуры. Условия их предоставления существенно различаются от страны к стране. Многообразие грантов отличает шведскую систему финансирования культуры и искусства. Здесь организации культуры могут претендовать на договорной грант (его размер определяется заключаемым на год соглашением между государственными органами и организацией культуры), грант, выплачиваемый по результатам труда в соответствии с нормами субсидирования, пропорционально объему товаров и услуг, или же на так называемый базисный (формульный) грант. Последний должен покрыть определенную долю (обычно 55%) нормативных затрат на заработную плату, утвержденных для каждой категории организаций (театров, оркестров, региональных музеев и библиотек). Грант не имеет отношения к фактическим расходам организаций на оплату труда и к численности их штатов, определяемым ими самостоятельно. Он гарантирует лишь некий уровень занятости в отраслях культуры в данном регионе. Особое значение в Швеции придается индивидуальным грантам, призванным обеспечивать «экономическую безопасность» духовного творчества. К ним относятся бессрочные почетные гранты выдающимся деятелям культуры; гранты в форме гарантированного дохода, присуждаемые

выдающимся писателям; пятилетние гранты молодым писателям; гранты, дающие авторам право на получение дохода за пользование их произведениями в публичных библиотеках. Для шведской системы грантов характерны упрощенная процедура предоставления и полная свобода реципиентов (организаций или индивидуальных получателей) в их использовании.

Во многих странах правительство предоставляет гранты на условиях встречного финансирования. В Европе этот механизм сначала стали применять в Великобритании, а затем и в континентальных странах. Подобные гранты не только способствуют улучшению финансового положения организаций культуры, но и помогают им адаптироваться к рыночной среде, привлекая негосударственные финансовые источники и развивая коммерческую деятельность. Например, в Великобритании с 1988 года действует специальная программа, в соответствии с которой организации культуры могут получить грант в размере от 5 до 250 тыс. фунтов стерлингов при условии встречного финансирования проекта в соотношении 1:2.

Государственное финансирование культуры через систему субнациональных бюджетов во всех странах осуществляется путем перечисления региональным и местным бюджетам общих и целевых трансфертов. Общий трансферт отличается от целевого тем, что не связывает реципиента условиями расходования, фактически просто увеличивая его бюджетные доходы.

Целевые трансферты предоставляются для покрытия конкретных статей расходов, нередко на условиях встречного финансирования. В Норвегии с 1986 года муниципалитеты получают от правительства блоковый грант на финансирование сфер здравоохранения, образования и культуры. Датским муниципалитетам с 1983 года выделяют блоковый грант на финансирование библиотек; средства распределяются между местными бюджетами пропорционально численности населения.

Государственная поддержка культуры на основе совместного финансирования из центральных и территориальных бюджетов осуществляется в рамках широких социально-экономических программ (регионального развития, увеличения занятости, помощи малому бизнесу, реконструкции городской хозяйственной инфраструктуры, профессионального обучения и переподготовки кадров), а также для субсидирования отдельных организаций культуры и инвестиционных проектов. Во Франции центр, регионы и территории ежегодно заключают трехсторонние контракты для совместного финансирования культуры. Один из наиболее распространенных и, по мнению специалистов, самых демократичных и эффективных методов государственного финансирования культуры — это распределение субсидий через посреднические негосударственные организации (благотворительные фонды, общественные институты культуры, ассоциации творческих работников). Особенно активно он применяется в Германии, Великобритании и Франции.

Финансирование сферы культуры на основе партнерского участия государства и корпоративных спонсоров становится в Европе все более заметной формой субсидирования, что способствует значительному притоку средств из частного сектора. В Великобритании, согласно Справке № 4 2005 126 введенному в 1984 году плану стимулирования корпоративного спонсорства, совместные проекты финансируются из центрального бюджета и спонсорских средств в соотношении 1:1 для первого проекта (при этом спонсорский взнос не должен быть менее 1 тыс. фунтов стерлингов) и 1:3 для последующих проектов при минимальном взносе в 3 тыс. фунтов стерлингов. При этом государственная дотация составляет не более 25 тыс. фунтов стерлингов на один проект. Аналогичная система встречного финансирования, введенная в 1987 году во Франции, предусматривает гораздо большую долю государственного участия. Соотношение бюджетного взноса и средств спонсора составляет 5:1, деньги выделяются при условии предварительного сбора определенного



объема спонсорских средств. Приоритетными направлениями финансирования признаны сохранение культурного наследия (памятников архитектуры и др.), проведение музыкальных и театральных фестивалей и выставок современного изобразительного искусства, выпуск книг.

Для повышения эффективности бюджетного финансирования создаются межведомственные программы субсидирования культуры. Во Франции с середины 80-х годов министерство культуры стало заключать соглашения с министерствами сельского хозяйства, юстиции, обороны, труда и образования о совместных программах финансирования киноискусства, производства аудио и видеопродукции.

Во многих странах, наряду с бюджетным, получило распространение государственное финансирование из внебюджетных фондов, формирование которых оправдывается «особыми потребностями» отраслей культуры и «национальными интересами». Традиционным источником средств для таких фондов (например, в Финляндии, Норвегии и Ирландии) стали поступления от национальных лотерей, лото, спортивных тотализаторов. Выплаты из этих фондов идут на поддержку не только культуры, но и спорта. Одной из первых отраслей культуры, для финансирования которой стали создаваться специальные фонды, было киноискусство. Ресурсы фондов формировались за счет поступлений из центрального бюджета, а также за счет специальных налогов на радио- и телевизионные компании, на кинопрокат и др. В 80-е годы во многих странах были созданы фонды поддержки аудио и видео производителей.

Особенности формирования доходов в сфере культуры обуславливают специфику ее налогообложения. Одним из специфических налогов, применяемых повсеместно, является лицензионная плата за радио- и телевидение. Средства, поступающие от сбора этого налога, направляются, в первую очередь, на развитие самих организаций эфирного вещания. Но в некоторых странах в дополнение к обычной лицензионной плате введена надбавка. В Австрии она называется «культуршиллинг» и

поступления от нее направляются на субсидирование дотационных отраслей культуры, покрывая 15% совокупных государственных расходов на искусство и 25% — на культуру.

Во Франции и в странах Северной Европы существует такой специфический налог, как отчисление 1% от стоимости строительства государственных учреждений на приобретение произведений изобразительного искусства. Вообще Франция наиболее активно использует специальные налоги — там взимается, например, налог с оборота на торговлю книгами (сбор поступает в распоряжение Национального центра литературы), налог на доходы новых телевизионных каналов, в том числе кабельного и спутникового телевидения (поступления идут на субсидирование производства кино-, аудио- и видеопродукции), налог на показ спектаклей (предназначен для дотирования театров).

В странах Европы сфера культуры и искусства традиционно пользовалась значительными налоговыми преференциями. Это объясняется спецификой творческого труда и особой общественной значимостью создаваемого им продукта. Налоговые методы стимулирования культуры стали применяться еще шире, когда резкое увеличение дефицита бюджета в большинстве стран привело к определенной переориентации государственной политики от использования прямых инструментов регулирования экономики к косвенным. Система налоговых льгот обычно распространяется как на производителей товаров и услуг культурного назначения, так и на финансовых «доноров» культуры. Налоговые льготы призваны стимулировать рост производства и обеспечивать разнообразие товаров и услуг, поддерживать стабильность цен в этой сфере и содействовать притоку в нее негосударственных финансовых ресурсов.

Введение налоговых льгот для творческих работников нацелено на улучшение материального положения артистов, художников, писателей и т. д. Наиболее радикально поступили в Ирландии, где уже более 35 лет все творческие работники освобождены от подоходного обложения.

Центральный бюджет ежегодно теряет на этом значительные суммы. Во Франции аналогичная льгота распространяется только на художников и скульпторов. В Финляндии не облагаются подоходным налогом государственные гранты, которые получают писатели и другие деятели культуры. Чтобы смягчить бремя налогов на работников творческих профессий, имеющих нерегулярные заработки, в большинстве стран разрешается при налогообложении распределять полученный авторский гонорар на несколько последующих лет (во Франции, например, — на пять лет, в Финляндии — на три года).

Самой распространенной налоговой льготой для организаций и предприятий культуры является освобождение от налогов товаров и услуг, производимых в этой сфере, или же снижение налога на добавленную стоимость и налогов на продажи. В 80-е годы в Ирландии был отменен НДС на книги, в Италии он был снижен до 2% (при этом периодические издания были полностью освобождены от налога), в Германии — до 7%, во Франции — до 5,5%, в Испании — до 6%. В Бельгии ставка НДС на предметы искусства снижена с 19% до 6%. В Италии более низкий уровень НДС был установлен для ремонтно-строительных работ, направленных на сохранение культурного наследия.

Для стимулирования благотворительности в Великобритании действует так называемая система «пожертвований из зарплаты», согласно которой предприниматель отчисляет на благотворительные цели жертвуемую работниками часть заработной платы, освобождаемую от налога.

В Бельгии, Франции, Великобритании для предотвращения распродаж частных коллекций после смерти владельцев предусмотрено снижение налога на наследство в том случае, если наследники передают коллекции общественным организациям. В Дании, Бельгии, Германии, Франции, Италии владельцы культурных и исторических ценностей могут вычитать из своего налогооблагаемого дохода часть расходов на обеспечение

сохранности этих объектов, если они разрешают их экспонировать.

Предпринимательское спонсорство отличается от собственно благотворительной (меценатской) деятельности тем, что оно непосредственно связано с рыночной политикой корпораций и служит рекламным целям. Национальные налоговые законодательства обычно не предусматривают специальные льготы для спонсорства, но содержат достаточно широкие возможности для сокращения налогооблагаемого дохода компаний путем вычета расходов на рекламу и другие маркетинговые операции. Этим пользуются компании, включая в соответствующие статьи расходов спонсорские затраты. Тем самым государства фактически субсидируют спонсорство.

Культура и искусство являются неотъемлемой частью американской экономики, поддержкой туризма, торговли и регионального развития и образования, где занято 2,5 миллиона человек, предоставляя пространство для появления около 100.000 некоммерческих организаций, ориентированных на культуру, которая ежегодно тратит 63100000000\$. В США живет также около 2 миллионов человек, которые источником своих доходов выбрали художественное призвание.

Они работают как дизайнеры (39 %), танцоры и актеры (17 %), фотографы (7 %), режиссёры (7 %), писатели (9 %), архитекторы (10 %) или художники и артисты (11 %). «В США насчитываются 1500 профессиональных театров, более 1200 симфонических оркестров, свыше 600 оркестров, около 120 компаний, работающих в сфере оперы и ежегодно проводится более 5000 симпозиумов для писателей». Тем не менее, в стране не существует какой-то всеобъемлющей культурной политики, ни центрального министерства, никакого правительственного агентства или учреждения, который контролировал хотя бы небольшой процент от распределения денег.

Даже никогда не упоминалось о создании подобных организаций в исторических и культурных контекстах. В результате раскола британской

культурной традиции или общим недоверием к централизованному управлению, США в противовес развили децентрализованную систему финансирования культуры в США, которая представляется как комплекс налоговых льгот, нацеленных на всемерное поощрение пожертвований в адрес организаций сферы культуры и искусства. Несмотря на то, что значительную роль в американской сфере культуры играет поддержка налоговыми льготами, не стоит ждать, что государство будет контролировать культурную деятельность художников или другие сферы культурной деятельности. Каждое из учреждений, функционирующих в сфере культуры, в любых ситуациях берет ответственность за свои действия. Однако их действия в основном ограничены, что касается объема полномочий, и, следовательно, одна или даже несколько плохо функционирующих организаций не смогут повлиять на развитие всей американской сферы культуры.

Деятельность американских культурных учреждений в первую очередь направлена на совершенствование и помощь развитию культурной жизни общества, но при этом необходимо помнить, что они не несут ответственность за результаты своей деятельности. Таким образом, американская система поддержки сектора культуры может быть охарактеризована, как изменчивая, сложная и децентрализованная. Финансирование культуры в США может быть как государственное (государственная материальная помощь), при этом объем государственного финансирования не может превышать 25 % общей стоимости проекта, так и частное, это могут быть частные пожертвования от частных лиц, компаний и благотворительных фондов, а также индивидуальные доходы конкретных культурных организаций. На диаграмме 1 изображён анализ американской системы финансирования учреждений культуры. Центральное правительство субсидирует только 10 % бюджета, на федеральном уровне до 2 %, как и на уровне правительства, из местных бюджетов поступает примерно 6 %. Следовательно, можно сделать вывод, что наибольшая доля

финансирования исходит от частных лиц, государственных и федеральных источников, что составляет в целом 50 %. Оставшиеся 40 % поступают из частного сектора, где 20 % принадлежат частным лицам, 13 % частным и корпоративным фондам и компаниям 7 %.

Итак, анализ европейского и американского опыта финансирования культуры и искусства позволяет сделать ряд выводов.

В каждой стране формируется своя модель государственного финансирования культуры и искусства, адекватная национальной системе межбюджетных отношений и традиционным направлениям государственной поддержки этой сферы. В то же время всем странам присущ единый подход к культуре как к фактору не только духовного, но и экономического прогресса общества. При всем многообразии ее отраслей и различии их экономического положения сфера культуры и искусства рассматривается как единый важный сектор национальной экономики, развитие которого требует от государства комплексных мер поддержки. Формирование цельной концепции государственного регулирования культуры является необходимой предпосылкой обеспечения эффективной национальной политики в этой области.

В мире накоплен значительный арсенал инструментов финансовой поддержки отраслей культуры и искусства. Выбор видов, форм и методов зависит от характера избранной модели государственного финансирования, а также от приоритетов и задач текущей политики. Создание условий, благоприятных для творчества, предполагает определенную защищенность от прямого административного вмешательства. Это достигается путем формирования обширной сети независимых посредников — профессиональных ассоциаций, фондов, общественных институтов, которые самостоятельно решают вопросы распределения средств, выделенных государством на развитие культуры.

Многоканальное государственное финансирование, межбюджетные и партнерские государственно-частные формы субсидирования лучше всего

обеспечивают приток средств в сферу культуры, особенно в условиях хронического дефицита государственного бюджета. Успешность государственных мер поддержки культуры и искусства во многом зависит от эффективности использования потенциала частного спонсорства и меценатства.

## **ГЛАВА II. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ С ПОЗИЦИЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.**

Понятие «ценность» не ограничивается понятием потребительской ценности или индивидуальной пользы, то культурная ценность некоторых товаров и услуг оказывается, не эквивалентна их экономической ценности. Например, вагон угля и картина Пикассо могут иметь одну и ту же рыночную цену, но совершенно разную культурную ценность. Именно такого мнения придерживается один из ключевых специалистов в сфере экономики культуры, профессор Дэвид Тросби.

Разумеется, потребитель культурного блага, как и всякий нормальный потребитель, стремится заплатить за товар не больше, чем тот результат (удовольствие, польза) который он ожидает от данного блага получить. Но, вместе с тем, потребляя культурное благо, он получает дополнительный «культурный импульс» — дополнительные выгоды, связанные с «входом» потребителя в данный «культурный пласт», который принадлежит всему множеству потребителей и производителей культурных благ (приобщение к культуре).

Следовательно, концепция индивидуальной полезности, используемая традиционной экономикой, по мнению ведущих современных экономистов культуры, неадекватна и недостаточна для понимания природы культурных благ.

Следовательно, имеет значение именно разнообразие потребления культурных благ: новые прочитанные книги, новые фильмы, новые спектакли и так далее, причём должны существовать качественные различия с предшествующими книгами и фильмами, их относительная неповторимость. Потребление культурного блага важно не получением тех же самых ощущений (как, скажем, повторяющееся насыщение тела и чувство сытости при еде), а каждый раз — новых ощущений (даже при повторном просмотре фильмов и прочтении книг, как правило, индивид ищет новые, пока ещё не раскрывавшиеся ему пласты впечатлений и смыслов).

Особым случаем потребления культурных благ является приобретение предметов искусства как объектов для инвестирования. Картина молодого талантливого художника на пике его славы может стоить в сотни и в тысячи раз дороже, чем в начале его карьеры.

Во время жизни Ван Гога продажа его полотен с трудом позволяла художнику сводить концы с концами, а в 1990 году картина «Портрет доктора Гаше» стала самой дорогой картиной, когда-либо проданной на аукционе. Рост стоимости отдельных произведений искусства, как правило, имеет не столько субъективные причины (осознание эстетической ценности конкретным потребителем), сколько социальную природу (например, владение картиной сообщает владельцу определённый статус).

Таким образом, культурное благо, вероятно, и не может быть понимаемо, если рассматривать его в рамках традиционной экономической науки. Только теории, учитывающие меняющуюся природу индивида, эволюцию социальных групп, их норм и ценностей, принимающие во внимание общественный характер жизни людей, могут объяснить особенности культурных благ.

Можно найти множество примеров серийного производства культурных благ во всех сферах культуры и искусства. Но, наверное, нет



второй такой по масштабам и значимости фабрики искусства, как Голливуд. Это название само стало символом, ролевой моделью индустриализирующейся творческой сферы, позднее взятой на вооружение и телевидением.

В Голливуде производство культурных благ происходит примерно как сборка магнитол на заводе где-нибудь в Малайзии. Как и на товарном производстве, каждый занят своим делом: есть менеджеры различного ранга, продавцы, производители, вспомогательные рабочие, ключевые специалисты.

«Лаборатории творчества» заняты подготовкой сценариев и «обкаткой» их под стандарты съемочных площадок. Тысячи человек в коммерческой дирекции закупают всевозможные материалы и декорации; производство идёт десятками фильмов в месяц.

Успех просчитан заранее: над этим работают сотни опытных маркетологов и социологов, проводящих опросы и собирающих фокус-группы для оценки целевой аудитории и необходимой рекламной компании будущего фильма.

Голливуд не случайно называют и фабрикой звезд — звезды здесь тиражируются и сходят со ступеней в нужных количествах. Звезды — это ещё один феномен экономики культуры, обусловленный не только факторами предложения (звезда «создается» продюсерами), но и факторами спроса (у зрителей есть потребность в кумирах).

Разумеется, на рынке труда в сфере искусства представлены не только звезды, хотя стремление стать таковой является мощным мотивирующим фактором для вновь приходящих. Очевидно, что индустриализация культурной сферы требует значительного притока квалифицированных кадров.

## **2.1. Введения маркетинга для развития экономических показателей культурных учреждения.**

Особенности маркетинга в сфере культуры находят отражение в маркетинговых задачах организаций культуры. По мнению Филиппа Котлера и Джоанн Шефф, в качестве основных задач маркетинга для организаций культуры, выступают:

1. Поиск рынка. Поскольку организации культуры предлагают такие продукты, которые могут не отвечать спросу публики, им необходимо не просто удовлетворять существующие потребности людей, но и искусственно создавать в публики спрос на свое предложение. В связи с этим организациям культуры необходимо постоянно развивать и обучать свою публику, готовить её к восприятию современных тенденций и трендов в сфере культуры, что требует длительного времени и дополнительных расходов;

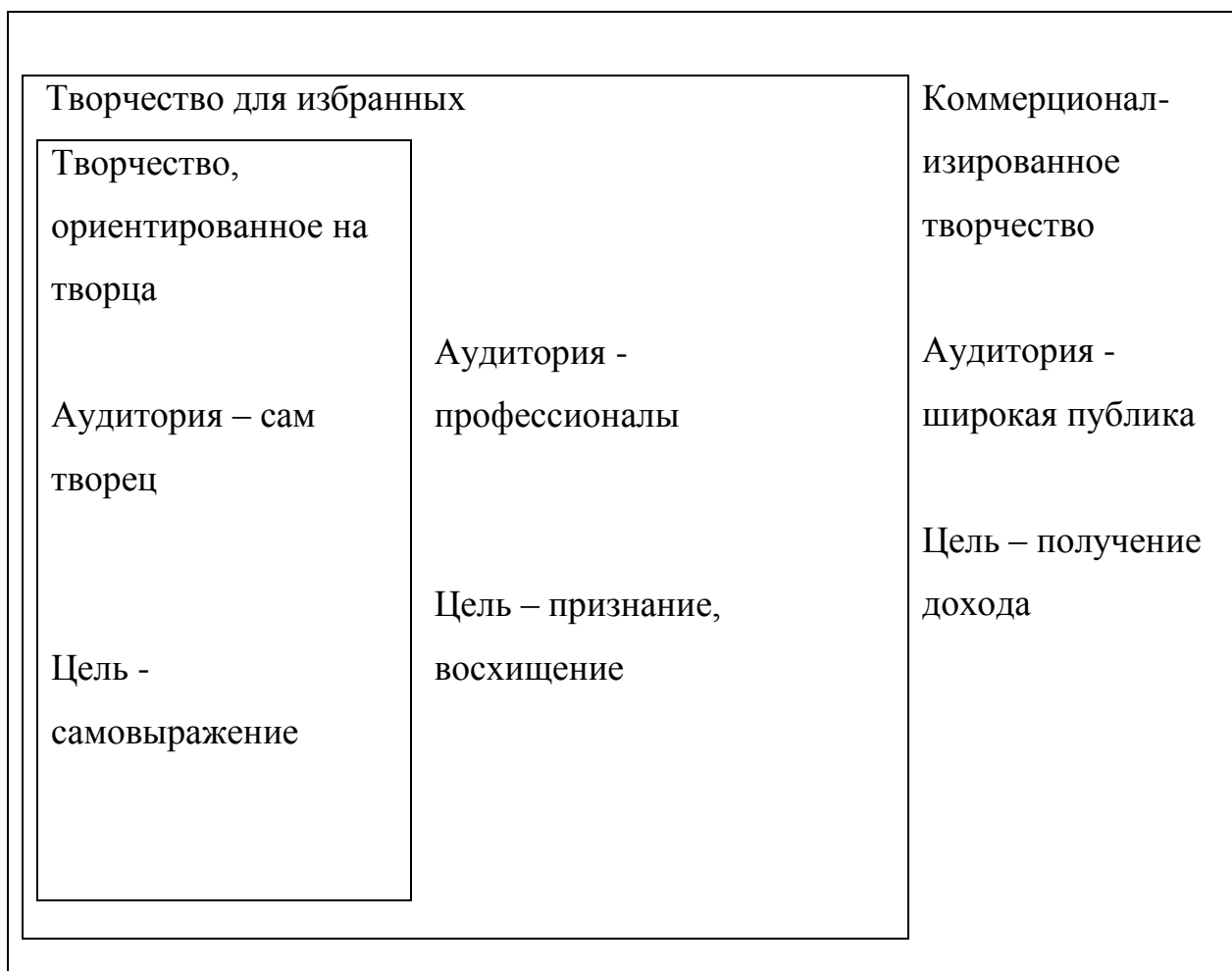
2. Сохранение своей целевой аудитории. В связи с тем, что организация культуры модифицирует и меняет свой продукт, предлагая рынку новые спектакли, выставки, концерты, целевая аудитория организации культуры может тоже меняться. Задача сохранения своей целевой аудитории, поддержки постоянного интереса к своей деятельности является актуальной для организаций культуры.

Коммерциализированное творчество (массовое искусство). Оно предназначено для широкой публики, обычно не требует специальной профессиональной подготовки и нацелено на получения доходов.

По мнению Г. Л. Тульчинского, продукт массовой культуры обладает некими уникальными, неповторимыми свойствами, позволяющими его легко идентифицировать, а также такими характеристиками, которые позволяет его легко тиражировать. Резюмирующим определением маркетинга в сфере культуры можно считать формулировку Француа

Кольбера. Он определяет маркетинг культуры как искусство выхода на те сегменты рынка, которые заинтересованы в культурном продукте, и выбора для продукта таких переменных, как цена, место и продвижение, что позволит достичь целей, соответствующих миссии организации культуры.

### Виды творчества и сегменты рынка.



Согласно толковому словарю, музей это учреждение, занимающееся собиранием, изучением, хранением, экспонированием предметов – памятников естественной истории, материальной и духовной культуры, а также просветительской и популяризаторской деятельностью. По определению ИКОМ, музей является постоянным некоммерческим учреждением, служащим делу общества и его развития, доступным широкой публике, занимающимся приобретением, хранением, исследованием,

популяризацией и экспонированием материального и нематериального наследия человечества и его окружения в целях образования, изучения, а также для удовлетворения духовных потребностей.

Продукты музея включают не только услуги, но и переживания, впечатления, которые сложно найти в других местах. Эти переживания невозможно создать без соответствующего контекста, который состоит из пяти базовых элементов:

- сам музей (здание, залы, интерьер);
- объекты (коллекции, выставки);
- материалы для интерпретации (таблички, бирки, доска информации, каталоги);
- путеводители;
- экскурсии и программы (лекции, конкурсы, фестивали);
- услуги (кафе, комнаты отдыха).

Данные элементы придают уникальность музею, формируют бренд, и привлекают публику.

На наш взгляд, разнообразные продукты, предлагаемые музеем, целесообразно классифицировать, исходя из направлений его деятельности.

## **2.2. Анализ экономики музеев.**

### **Маркетинговые механизмы учреждений культуры.**

В рамках уставной деятельности музея выделяются некоммерческое и предпринимательское направления. Некоммерческая деятельность, в отличие от предпринимательской, не ставит целью извлечение прибыли. Она может быть ориентирована на организационное развитие и включать научные исследования, археологические работы, комплектование фондов, их хранения и учет, консервацию и реставрацию музейных экспонатов. Продуктами в данном случае будут выступать результаты научных исследований и археологических экспедиций, каталоги коллекций. Очевидно, что данной некоммерческой деятельности нецелесообразно

применять концепцию и инструменты классического маркетинга.



Для некоммерческой деятельности, ориентированной на

организационное развитие, преимущественно характерны внутренние коммуникации, как то: описание, изучение, консервация, реставрация музейных предметов научными сотрудниками. Однако, несмотря на то, что данное направление зачастую скрыто от посетителей, оно является важной составляющей деятельности музея и создать основу для развития других направлений работы.

Среди некоммерческих видов деятельности можно выделить направления, ориентированные на рынок, в которых происходят непосредственные контакты с клиентами, иными словами, внешние коммуникации. Это выставочная, экскурсионная, выставочная, концертная деятельность.

Без посетителей не состоятся экскурсии, лекции, концерты, поэтому привлечение клиентов является важной задачей данного направления.

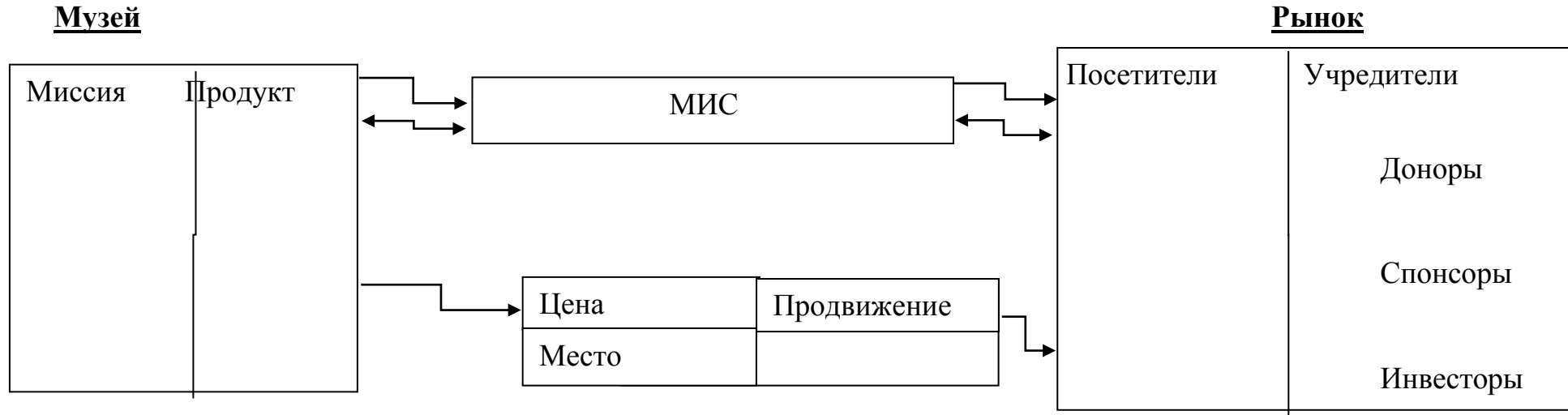
Среди некоммерческих видов деятельности можно выделить направления, ориентированные на рынок, в которых происходят непосредственные контакты с клиентами, иными словами, внешние коммуникации.

Это выставочная, экскурсионная, выставочная, концертная деятельность. Без посетителей не состоятся экскурсии, лекции, концерты, поэтому привлечение клиентов является важной задачей данного направления.

Можно ли распространять на данный вид некоммерческой деятельности классическую концепцию маркетинга, согласно которой продукт (выставка, концерт, экскурсия, лекция) создает в ответ на существующий рыночный спрос? Определяет ли рынок выставочную, экскурсионную, образовательную деятельность музеев?

Музеи организуют выставки, экскурсии, образовательные программы в соответствии со своей миссией, внутренними планами. Однако реакция рынка занимает не последнее место.

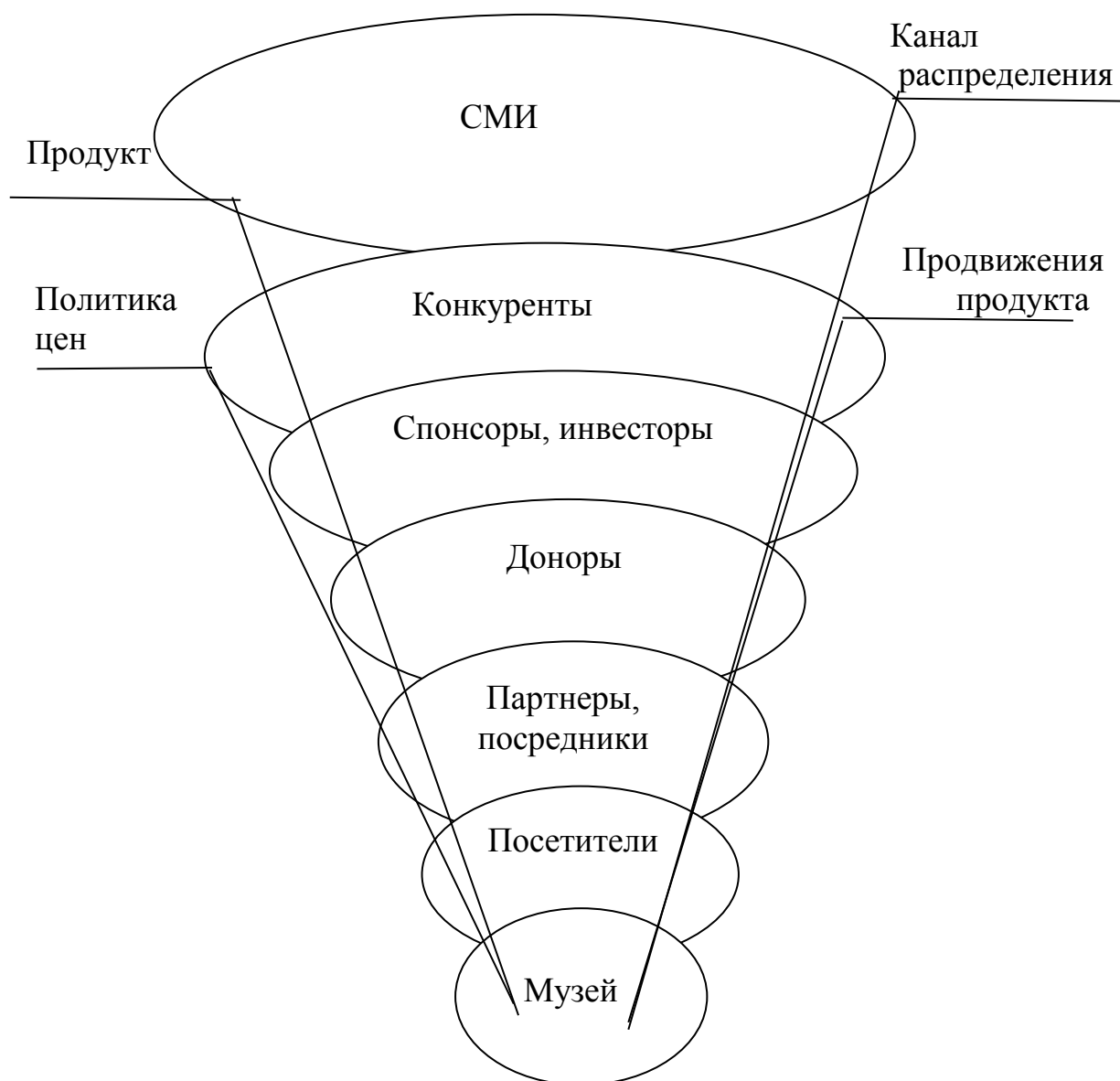
**Модель музейного маркетинга для некоммерческих видов деятельности, ориентированных на рынок.**



- 1- Информация о созданном продукте поступает в маркетинговую информационную систему (МИС);
- 2- Из МИС сведения о продукте поступают на рынок;
- 3- Рынок реагирует, предоставляя информацию в МИС;
- 4- Музей получает данные от МИС;
- 5- Музей определяет для продукта цену, место реализации и комплекс продвижения; 6-Музей принимает комплекс маркетинга для рынка.

Популярные выставки нередко продлевают, повторяют, делают выездными; пользующиеся спросом экскурсии, абонементы проводят чаще. Возможна и обратная ситуация, когда экскурсионные группы не набираются, абонементы не распродаются. В этом случае может потребоваться дополнительная реклама, снижение цены.

В итоге создаваемый музеем в рамках некоммерческой деятельности продукт проходит своеобразное тестирование на рынке, по результатам которого могут корректироваться такие переменные комплекса маркетинга, как цена, место и продвижение.



Внешней средой маркетинга является та окружающая среда, на



которую организация выходит со своими маркетинговыми мероприятиями. В музеях она включает реальных и потенциальных посетителей, партнёров, посредников, доноров, спонсоров, конкурентов, а также средства массовой информации и иных лиц, формирующих общественное мнение как о работе музея, так и о культуре в целом.

В качестве посетителей музея выступают различные слои населения. Музеи могут специализироваться на работе с определенной аудиторией, например, с детьми, взрослыми, студентами, пенсионерами, узбекскими и иностранными гражданами.

Так, анализ структуры посетителей 39 музеев Узбекистана показали, что 90% посетителей музея составляют граждане Узбекистана, 10% – иностранные граждане.

Согласно утверждениям Авиценны, который говорил «Все показатели выявляются на сравнении», мы будем сравнивать деятельность Российского Государственного Эрмитажа и работу Музея Ичан-Калъа так, как оно является одним из самых прибыльных музеев Узбекистана<sup>24</sup>.

В течение 2014 года музей Эрмитаж посетили 2 252 827 человек.

А в 2017 году музей Ичан-Калъа количество посетителей составило 825 968 человек. Это значит имеется разница в 2,7 раза. То есть:

$$2252827 : 825968 = 2,72$$

Эрмитаж за год посещают 461 422 иностранных граждан или граждан без гражданства.

А в Ичан-Калъа 45 857 иностранных граждан или лиц без гражданства

$$461422 : 45857 = 10,06$$

Это означает что разница между посетителями составляет разницу в 10 раз. Ибо если учесть, что цены на билеты для иностранных граждан стоят намного дороже, то развитие экономики музеев важно для туризма и туристических мест.

---

<sup>24</sup> Сведения Гос. музеев Узбекистана.

**Сравнительная таблица  
Посещаемости Музеев Ичан-Калья и Эрмитажа.<sup>25</sup>**

Категория Посетителей	Число, чел.		Доля общей посещаемости, %		В том числе с правом бесплатного посещения, чел.		Доля бесплатных посещений в общей посещаемости, %	
	Эрмитаж	Ичан- калья	Эрмитаж	Ичан- калья	Эрмитаж	Ичан- калья	Эрмитаж	Ичан- калья
<b>1. Граждане</b>	2 252 827	825 968	83%	95,7%	809 361	743371	30%	92%
<b>2.Граждане зарубежных стран</b>	461 422	45 857	17%	5,3%	21 628	917	1%	
<b>Итого</b>	<b>2 714 249</b>	<b>871 825</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>830 989</b>	<b>744 288</b>	<b>31%</b>	<b>92%</b>

<sup>25</sup> Отчет о деятельности Государственного Эрмитажа и Отчет о деятельности музеев Узбекистана за год (выборочно 2014 и 2017).

По экономическим показателям 2017 года в справочнике о государственных музеях Республики Узбекистан самые высокие места заняли заповедник Самаркандского государственного объединенного историко-архитектурного и художественного музея, Хивинский государственный историко-архитектурный музей «Ичан-Калъа», Бухарский государственных музеях Республики Узбекистан самые высокие места заняли заповедник Самаркандского государственного объединенного историко-архитектурного и художественного музея, Хивинский государственный историко-архитектурный музей «Ичан-Калъа», Бухарский государственный художественно-архитектурный музей. Выше перечисленные три музея в 2017 году обслужили посетителей на сумму 7.965.762.000 сум. Доходы 39 музеев в сумме составили – 9.196.710.100 сум.

$7965762000 * 100 : 9196710100 = 86,6$
$100 - 86,6 = 13,4$

86,6% дохода государственных музеев Республики приходится на заповедник Самаркандского государственного объединенного историко-архитектурного и художественного музея, Хивинский государственный историко-архитектурный музей «Ичан-Калъа», Бухарский государственный художественно-архитектурный музей. Остальные 36 музеев в сумме приносят всего лишь 13,4% от общего дохода.

Ещё один интересный аспект, количество посетителей посещающих бесплатно музей Ичан-Калъа составляет 92% от общего количества посетителей. Это означает, что музей практически работает бесплатно. Льготы для посещения музея дается детям и их родителям по вторникам и пятницам. Стоит добавить, что в рамках «недели музеев» каждый год с 2-8 сентября организация культурно-просветительских мероприятий и

посещение государственных музеев бесплатны.<sup>26</sup>

**То, что эти льготы не могут совершить 92% бесплатное обслуживание, понятно даже тем, кто далек от экономики.** Мы прибегли к экономической хитрости для выявления этого показателя. Для начала интерес пал на цены билетов. То есть:

- ✓ Для местных посетителей – 20000 сум;
- ✓ Для иностранных туристов – 100000 сум.

$45857 * 100000 = 4,585,700,000$
----------------------------------

4,585,700,000 сумма, которая должна поступить с иностранцев.

871824	-	45857	=	825967
(общее количество (иностранцы посетители) граждане)				

825,967 – количество местных посетителей.

$825967 * 20000 = 16\ 519\ 340\ 000$
--------------------------------------

Если бы не льготы, сумма поступлений только с местных посетителей составило бы 16,519,340,000 сум.

В 2017 году количество иностранных граждан, посетивших музей Ичан-Калъа, составило 45857 человек.

$45857 * 100000 = 4585700000$
$16519340000 + 4585700000 = 21105040000$
$2\ 064\ 954\ 400 * 100 : 21\ 105\ 040\ 000 = 9,78\%$

Только 9,78% посетителям музея было проданы билеты. Остальные, примерно 92%, посетителей зашли бесплатно.

<sup>26</sup> Постановления 189 от 11.07.2014 г. Каб. Мин. Респ. Уз.

В годовом отчете музея приведена сумма в размере 2064954400 сум от продажи билетов и организации экскурсий.

2064954400-4585700000= - 2 520 745 600
--

По этим показателям становится ясно, что только выручка с иностранных граждан снижена на 2520745600 сум. А если учесть, что в доход на 2064954400 сум входит и выручка от продажи билетов местным гражданам, то становится ясно, что речь идет о нехватке миллиардов сум.

Доля посетителей музея Эрмитаж в возрасте до 24 лет составляет 37%. Помимо льготных категорий, Эрмитаж активно посещают возрастные группы от 25 до 40 лет (23%) и от 41 года до 50 лет (18%).

Доля посетителей музея Ичан-Калъа в возрасте до 24 лет составляет 52%. Помимо льготных категорий Ичан-Калъа, активно посещают возрастные группы от 25 до 40 лет (8%) и от 41 года до 50 лет (10%).

**Возрастная структура посетителей Эрмитажа и Ичан –Калъа в среднем в год.<sup>27</sup>**

Возраст посетителей	Доля посетителей в общей численности, %	
	Эрмитаж	Ичан-Калъа
Наименования музеев		
до 13 лет	10%	10%
13-17 лет	12%	30%
18-24 лет	15%	12%
25-40 лет	23%	8%
41-50 лет	18%	10%
51-55 лет	14%	10%
56 лет и выше	8%	20%
<b>Итого</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<sup>27</sup> Данные соц. опроса

В сфере культуры удовлетворение потребностей и желаний потребителей требует пристального внимания. Одним из способов выявления данных потребностей являются проводимые организацией социологические опросы мнения посетителей, книги «жалоб и предложений», изучение общественного мнения через вторичные источники информации.

В качестве примера, интересно обратиться к результатам опроса посетителей Эрмитажа, которые были сделаны российскими учеными. В ходе исследования было опрошено 200 человек и выявлены основные запросы российских и иностранных посетителей.

Так, среди российских посетителей коллективные посетители большое внимание уделяют скидкам на билет, тогда как иностранные групповые посетители больше всего заинтересованы в высоком уровне обслуживания. К потребностям индивидуальных иностранных посетителей добавляются наличие навигации в музее, удобных часов и дней работы, а также скидок на билеты.

Напротив, российские индивидуальные посетители проявляют наибольший интерес к образовательным и культурным программам. Их желания обычно сводятся к возможности посещения отдельных и цикловых экскурсий, лекций, семинаров, концертов, а также к наличию зон отдыха и WIFI.

В целом российские посетители в отличие от иностранных граждан предъявляют меньше требований к уровню обслуживания и информационному обеспечению музея. Для них особенно важным является разнообразие и качество образовательных и культурных программ.

## Запросы посетителей Государственного Эрмитажа.

<b>Российские посетители:</b> Индивидуальные посетители  Коллективные посетители	<b>Запросы:</b> Образовательные программы (лекции, экскурсии, семинары) Культурные программы (концерты, перформансы) Зоны отдыха, WiFi Скидки на билеты
<b>Иностранные посетители:</b> Индивидуальные посетители  Коллективные посетители	<b>Запросы:</b> Высокий уровень обслуживания, навигация в музее, удобные часы и дни работы, скидки на билеты  Высокий уровень обслуживания

Согласно социологическому опросу, проведённый нами в музее Ичан-Кала, индивидуальные иностранные посетители больше всего заинтересованы образовательным и культурным программам. Так как Ичан-Калъа является историческим музеем, большинство посетителей требуют высокой квалификации от гида. К потребностям иностранных групповых посетителей добавляются наличие навигации в музее, удобных часов. Кроме этого их интересуют национальные одежды, сувениры и особые ручные изделия ремесленников.

Узбекские индивидуальные посетители проявляют наибольший интерес к уровню обслуживания, образовательным и культурным программам. Для них особенно важным является разнообразие культурных программ. Узбекские коллективные посетители большое

внимание уделяют так же на льготы для билетов.

### Запросы посетителей музея Ичан-кальа.

<b>Узбекские посетители:</b> Индивидуальные посетители  Коллективные посетители	<b>Запросы:</b> Качественный уровень обслуживания Образовательные программы (экскурсии) Культурные программы (концерты, перформансы)  Скидки на билеты
<b>Иностранные посетители:</b> Индивидуальные посетители  Коллективные посетители	<b>Запросы:</b> Образовательные программы (лекции, экскурсии, семинары) Культурные программы (спектакли)  Навигация в музее, удобные часы и дни работы.

Кроме посетителей, музеи большое значение уделяют развитию коммуникаций с донорами. В качестве доноров рассматриваются субъекты, готовые оказать музей добровольную, безвозмездную поддержку в форме денежных средств, товаров, услуг, работ. К ним относятся благотворители, меценаты, попечители, волонтеры.

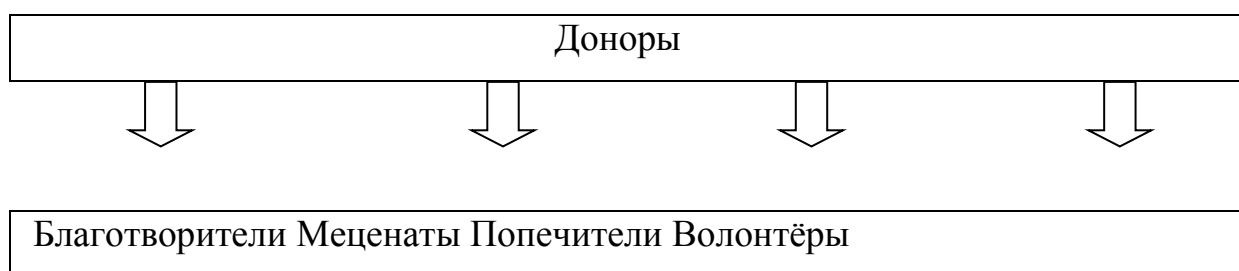
Благотворители – это физические и юридические лица, оказывающие, добровольную бескорыстную поддержку (передачу имущества, в том



числе денежных средств, выполнение работ, предоставление услуг) в общепользовных целях.

Меценаты – это физические и юридические лица, занимающиеся организацией и поддержкой общественно значимых мероприятий в просветительских целях (преимущественно в сфере культуры и искусств).

### **Рынок доноров**



Попечители – физические лица, оказывающие регулярную организационную, а также материальную поддержку на добровольной, безвозмездной и долгосрочной основе в общепользовных целях (в большинстве случаев образуют попечительский совет).

Волонтеры (добровольцы) – физические лица, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда.

Наряду с поддержкой доноров выделяются источники выделяются источники возмездного финансирования музеев, которые представлены спонсорами и инвесторами.

Спонсоры – физические и юридические лица, оказывающие различные формы поддержки на условиях распространения рекламы, организации коммерческих выставок, пресс-конференций, реализации своей продукции, использования помещений спонсируемого и др.

Инвесторы – физические и юридические лица, осуществляющие финансовую или иную материальную поддержку на возмездной основе.

Очевидно, что мотивацией спонсоров и инвесторов будут являться коммерческие выгоды от поддержки музея, таких как рост объема продаж,

прибыли, расширения их целевой аудитории и увеличение имиджа, развития связей с общественностью.

Доноры, спонсоры, инвесторы принимают решение о поддержке на основе выставочной, экскурсионной и иной некоммерческой деятельности музея, и внешние коммуникации с ними могут выделяться в отдельное направление маркетинга.

Конкурентов музеев можно объединить в две группы:

Первая группа включает музеи и организации культуры, предлагающие сравнимые культурные услуги (художественные галереи, выставочные центры, концертные залы, театры и др.);

Вторая группа конкурентов объединяет организации сферы досуга, производящие услуги качественно иного характера (клубы, фитнес-залы, аквапарки, центры развлечений и др.).

Ещё несколько лет назад вторая группа конкурентов не принималась во внимание многими музеями, но с быстрым развитием индустрии досуга они стали оказывать заметное влияние на функционирование сферы культуры, занимая всё больше свободного времени потребителей.

К услугам посредников музеи обращаются нечасто. В большинстве случаев они используют собственные каналы распределения, к которым относятся принадлежащие им билетные кассы, экскурсионные отделы, штатные распространители билетов, сувенирные магазины и т.д. Однако в связи с развитием предпринимательской деятельности музеев большую популярность получили такие посредники, как предприятия розничной торговли. К примету, Государственный Эрмитаж активно реализует свою сувенирную и печатную продукцию через магазины российских и иностранных аэропортов. Кроме того, музеи предоставляют коммерческим предприятиям права пользования своей торговой маркой. Так, Эрмитаж в 2001 г. заключил контракт с английской фирмой «Кардингтон» на право производства и реализации сувенирных копий с экспонатов музея.

Внутренняя среда маркетинга включает тех лиц и те силы, которыми

осуществляется внутри организации. Как правило, в крупных музеях имеются службы, планирующие, разрабатывающие и осуществляющие маркетинговые программы отдельно для посетителей, доноров, спонсоров. Это отделы развития, гостеприимства, маркетинга, связей с общественностью.

Анализ организации маркетинга в Государственном Эрмитаже позволил определить направления применения маркетинга в музее и выделить организационную структуру управления маркетингом в нем. Данная структура состоит из трех отделов, а именно: отдела развития, служба гостеприимства и пресс-службы, подчиняющихся заместителю директора по развитию и маркетингу. Отдел развития, насчитывающий шесть человек, занимается привлечением благотворительных и спонсорских средств от физических и юридических лиц, организацией предпринимательской деятельности на территории музея (кафе, рестораны, магазины).

Служба гостеприимства, объединяющая восемнадцать сотрудников, выполняет функции информационного обслуживания посетителей, организации фото- и видеослужб, разработку дизайна печатной и сувенирной продукции, оформление на территории музея магазинов, киосков, кафе.

Пресс-служба Эрмитажа, насчитывающая пять человек, по сути, выполняет функции PR- службы. Внимание общественности привлекается пресс-службой через средства массовой информации, сотрудничество с другими организациями, а так же спонсорами, благотворителями и органами государственной власти как внутри страны, так и за рубежом.

Таким образом, в Эрмитаже концепция и инструментарий классического маркетинга в основном используются для развития предпринимательской деятельности и фандрейзинга. В рамках основной некоммерческой деятельности маркетинг ограничивается развитием связей с общественностью.

## Организационная структура маркетинга в Государственном Эрмитаже.



## Организационная структура маркетинга в Ичан-Кальи.



В Ичан-Калье только с 2017 года начал работать «Отдел маркетинга и туризма». В отделе работают три сотрудника. Начальник отдела, главный

специалист по маркетингу и туризму, ведущий специалист по Пресс-службе.<sup>28</sup>

Анализ зарубежного опыта маркетинговой деятельности в музее подтвердил сделанный нами вывод, что маркетинг некоммерческой деятельности музея в основном ограничивается выполнением PR-функций. Например, организационная структура маркетинга в Лувре состоит из четырех отделов, а именно:

- культурно-просветительского отдела;
- отдела работы с аудиторией,
- службы гостеприимства;
- связей с общественностью.

Все четыре отдела, по сути, выполняют PR- функции. Так, в задачи отдела работы с аудиторией входит организация различных мероприятий (конференций, симпозиумов, фестивалей, коллоквиумов, семинаров), позволяющих привлечь интерес различных групп посетителей. Близким по целям работы является культурно-просветительский отдел, функции которого сводятся к популяризации музея. Культурно-просветительский отдел отвечает за подготовку информационных материалов, развитие партнёрских отношений с музеями, другими учреждениями культуры и образования как внутри страны, так и за рубежом.

Самым большим отделом в организационной структуре маркетинга является служба гостеприимства, насчитывающая около шестидесяти сотрудников. В системе маркетинга служба гостеприимства играет важную роль, занимаясь предоставлением информационных услуг посетителям, развитием партнёрских отношений в различных регионах. В своей работе отдел гостеприимства сотрудничает со службой по связям с общественностью, ответственной за формирование имиджа музея и развитие отношений с заинтересованными лицами.

---

<sup>28</sup> Штатная расписания Ичан-Кальги

## Организационная структура маркетинга в Лувре.

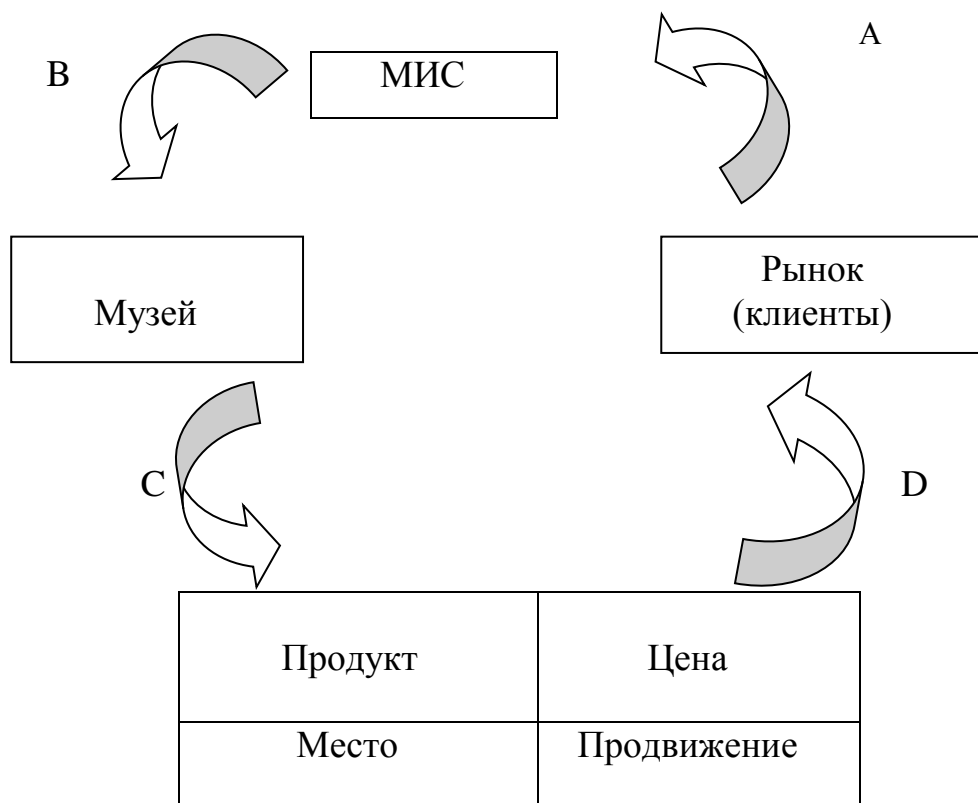


Отдельным направлением деятельности музеев является предпринимательство, которое включает производство и продажу сувенирной и печатной продукции, услуги общественного питания, сдачу в аренду помещений. В рамках предпринимательской деятельности может применяться концепция и инструментарий классического маркетинга.

Продукты (сувениры, книги, путеводители, услуги кафе, арендные услуги) будут производиться в ответ на существующий спрос, т.е. потребности клиентов будут определять рыночное предложение музея. Единственным ограничением будет являться направления получаемой прибыли на развитие основной деятельности музея, если музей зарегистрирован как некоммерческая организация.

Таким образом, музейный маркетинг отличается своей комплексностью, сочетанием различных направлений зависимости от видов деятельности музея.

Для некоммерческой деятельности, нецелесообразно применять концепцию и инструментарий классического маркетинга. Основной акцент здесь делается на внутренние коммуникации и создание основы для других направлений работы музея.



- A – Рынок формирует МИС;
- B – Музей использует МИС для разработки бизнес-идеи;
- C – Музей разрабатывает комплекс маркетинга для бизнес-идеи;
- D – Созданный музеем продукт предлагается на рынке.

Для некоммерческой деятельности, ориентированной на рынок и предполагающей коммуникации с посетителями, учредителями, донорами, спонсорами, инвесторами, может применяться модифицированная концепция маркетинга. Согласно данной концепции, музейный продукт создается в соответствии с миссией и планами работы музея, и после его выхода на рынок могут корректироваться три переменных комплекса маркетинга – цена, место и продвижение – в ответ на реакцию рынка.

В рамках предпринимательской деятельности музея вполне может применяться концепция и инструментарий классического маркетинга, и рыночный спрос будет определять предложение музея.

### ГЛАВА III. ОПТИМИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ.

За 1980-е годы занятость в «культурных отраслях» в США увеличилась в полтора раза, а в Европе — почти вдвое, темпы роста занятости сохранялись и в 1990-е годы. В европейской экономике только непосредственно занятых творческим трудом более 3 млн. человек, и, по подсчётам исследователей, эту армию, занятых в художественной сфере творческих людей, обслуживает не меньшая по численности группа агентов, продавцов, распространителей. Культура давно перестала быть делом избранных и стала профессией. Не последнюю роль в возможности творцов и корпораций получать значимые доходы в данной сфере, сыграла государственная защита прав интеллектуальной собственности.

Интеллектуальные, творческие продукты, как продукты информационные, в отличие от материальных благ, легко могут быть скопированы и растиражированы. Проблема плагиата известна с древнейших времен, но в эпоху цифровых носителей информации кража результатов чужого творческого труда стала неимоверно легче.

Вопросы охраны интеллектуальной собственности играют для индустрий культуры не меньшее значение, чем охрана физической собственности — для экономики в целом. Исследователями данного вопроса достаточно убедительно показано, что реализация авторских прав (копирайт) стимулирует производителей культурных благ (особенно в тех сферах, где инвестиции в создание продукта очень высоки — таких, как кино), а несоблюдение — оказывает отрицательное влияние на культурные рынки. Эта позиция подтверждается и эмпирически: в странах, где защита интеллектуальной собственности осуществляется широкомасштабно и последовательно, в течение последних десятилетий происходит активный рост сферы культуры и искусства. Разумеется, политика защиты авторских прав должна адаптироваться к глобальным



социальным изменениям: право на копирование должно являться важным, но не единственным компонентом государственной и международной политики в сфере культуры.

К наиболее распространенным нарушениям авторских прав и смежных прав можно отнести:

копирование (тиражирование книг, статей, картин и др.);  
распространение произведения (прокат, продажа, установка программного обеспечения);

публичную демонстрацию;

публичное исполнение произведения в концертных залах, театрах и т.д.;

трансляцию его по радио, телевидению и т. д.; перевод произведения на другие языки;

переработку произведения (плагиат).

Полный список привести невозможно, поскольку правонарушители находят новые способы изощряться, используя достижения современных технологий.

Есть также категория правонарушений, не всегда связанная с контрафакцией. К ним можно отнести случаи невыплаты либо неполной выплаты авторского гонорара, издание произведения без соответствующего согласия автора, отсутствие указания имени настоящего автора и др. Широкий законодательный перечень нарушений предусмотрен статья 62 Закона Республики Узбекистан об Авторском праве и смежных правах и не является исчерпывающим.

Согласно ст. 65 Закона автор, обладатель смежных прав или иной обладатель исключительных прав вправе требовать от нарушителя:

1) признания прав;

2) восстановления положения, существовавшего до нарушения права, и прекращения действий, нарушающих право или создающих угрозу его нарушения;

3) возмещения убытков в размере неполученных доходов, которые правообладатель получил бы при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено. В случае если нарушитель получил вследствие нарушения авторского права или смежных прав доходы, правообладатели вправе требовать возмещения наряду с другими убытками упущенной выгоды в размере не меньшем, чем эти доходы;

4) выплаты компенсации вместо возмещения убытков, выплачиваемой независимо от факта причинения убытков, исходя из характера нарушения и степени вины нарушителя с учетом обычаев делового оборота;

5) принятия иных предусмотренных законодательством мер, связанных с защитой их прав, установленных настоящим Законом.

Автор и исполнитель в случае нарушения их прав вправе требовать от нарушителя компенсации морального вреда.

Убытки, причиненные третьим лицам в результате принятия мер, необходимых для предотвращения или прекращения нарушения авторского права или смежных прав, а также убытки, которые понесло лицо, принявшее такие меры, подлежат взысканию за счет нарушителя.

Поскольку авторские произведения являются одним из объектов интеллектуальной собственности, то применима также ст. 1040 ГК о способах защиты исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности<sup>[21]</sup>. Согласно ст. 1040 ГК защита исключительных прав может осуществляться также:

1) обязательной публикацией о допущенном нарушении, с включением в нее сведений о том, кому принадлежит нарушенное право;

2) изъятием материальных объектов, с помощью которых нарушены исключительные права и материальных объектов, созданных в результате такого нарушения.

На этой основе в Законе существует совершенно замечательная мера гражданской ответственности правонарушителей:

конфискация контрафактных экземпляров произведений и объектов смежных прав (и не только продукции).

Согласно ст. 66 Закона контрафактные экземпляры произведений и объектов смежных прав, а также материалы и оборудование, используемые для их изготовления и воспроизведения, и иные орудия совершения правонарушения подлежат конфискации в судебном порядке в соответствии с законодательством.

Конфискованные контрафактные экземпляры произведений и объектов смежных прав подлежат уничтожению, за исключением случаев их передачи правообладателю по его просьбе.

К примеру, если периодическое печатное издание (журнал, газета) публикует статью без разрешения и согласия автора статьи, то по решению суда у этой организации будет конфискован не только весь тираж, но и все типографское/полиграфическое оборудование, печатная краска, бумага, принтеры и прочие орудия совершения правонарушения. И эта мера ответственности как минимум приостановит издательскую деятельность и повлечет немалые издержки, а в случае малобюджетного бизнеса – вообще его прекратит.<sup>29</sup>

### **3.1. Экономические рычаги управления учреждений культуры.**

У нас достойная восхищения великая история, достойные восхищения великие предки, достойные восхищения несметные богатства. И я убежден - у нас будет достойное восхищения великое будущее, великие литература и искусство.<sup>30</sup>

В Узбекистане проводятся своеобразные реформы для всестороннего развития области культуры. Так, в 2017 году был сделан целенаправленный шаг вперед для развития экономического потенциала отрасли культуры. На основе постановления Президента Республики Узбекистан 15 февраля 2017

---

<sup>29</sup>Norma.uz

<sup>30</sup> Слова Ш.М.Мирзияева

года номером-2778 «Об организации деятельности министерства культуры Республики Узбекистан» был создан «Фонд развития культуры и искусства при Министерстве культуры Республики Узбекистан».

Фонд является юридическим лицом в форме государственного учреждения, имеет самостоятельный баланс, банковские счета в национальной и иностранной валюте, печать с изображением Государственного герба Республики Узбекистан и своим наименованием.<sup>31</sup>

Возникает вопрос: «Благодаря каким источникам формируются денежные средства фонда?». На основании положения о фонде развития культуры и искусства при Министерстве культуры Республики Узбекистан опирается на следующие источники:

отчисления в размере 70 процентов суммы поступлений от государственной пошлины, взимаемой за выдачу лицензий на право осуществления концертно-зрелищной деятельности;

часть средств, поступающих в республиканский бюджет Республики Узбекистан от реализации имущества, обращенного в доход государства, в размере, определяемом Кабинетом Министров Республики Узбекистан;

средства АО «Узвиносаноат-холдинг», ежегодно выделяемые в порядке благотворительности по собственной инициативе согласно постановлению Президента Республики Узбекистан от 16 августа 2017 года № ПП–3219 «О дополнительных мерах по развитию и дальнейшему совершенствованию деятельности Академии художеств Узбекистана»;

доходы, получаемые от размещения временно свободных средств Фонда в финансовых организациях;

благотворительные пожертвования, гранты юридических и физических лиц, международных организаций;

другие источники, незапрещенные законодательством.

С первого взгляда, кажется необычным то, что средства АО

---

<sup>31</sup> Положения о Фонде развития культуры и искусства при Министерстве культуры Республики Узбекистан

«Узвиносаноат-холдинг» направляется в область культуры добровольно. Ведь акционеры АО заинтересованы в увеличении спроса на свои продукты и потребителей спиртных напитков. А культура борется с таким положением идей – «духовное противодействие невежеству». Эти две области в каком то смысле препятствуют деятельности друг друга. Так в чем же кроется причина финансирования АО «Узвиносаноат-холдинг» в области культуры?

Главная причина – это инициатива государства и осознанное понимание акционеров АО «Узвиносаноат-холдинг» того, что интересы общества и личности выше иных интересов. Роль государства и общества в подобных вопросах очень высока.

Одним из примеров вышесказанного является то, что с 1 июня текущего года, производители спиртных и табачных продуктов будут осуществлять денежные начисления в установленном порядке (производители водочной продукции с каждого декалитра продукции 5000 сум, пиво- 2000 сум, с каждой 1000 штук табачной продукции – 1000 сум) в сферу развития спорта и физической культуры.<sup>32</sup>

Нужно отметить - это специфический и справедливый способ развития Узбекистана.

Отдельное значение имеет порядок использования средств Фонда. Преимущественно данный аспект: **Средства Фонда после покрытия расходов на содержание Государственного учреждения «Узбекконцерт», направляются на следующие цели:**

- не менее 75 процентов — на укрепление материально-технической базы и осуществление капитального и текущего ремонта учреждений культуры системы Министерства культуры Республики Узбекистан, на участие отечественных деятелей культуры и искусства в республиканских и международных фестивалях и конкурсах, на повышение квалификаций кадров, финансирование командировок на разработки сметы доходов и

---

<sup>32</sup> Kun.uz

расходов и на мониторинг целевого использования выделяемых средств, на другие мероприятия, связанные с совершенствованием деятельности культурных учреждений;

- не более 25 процентов — на материальное стимулирование и социальную защиту работников Министерства культуры Республики Узбекистан и его подведомственных организаций.<sup>33</sup>

Как мы видим, первичной задачей фонда является покрытие расходов на содержание Государственного учреждения «Узбекконцерт». Причиной этому является перевод на счет фонда отчислений в размере 70 процентов суммы поступлений от государственной пошлины, взимаемой за выдачу лицензий на право осуществления концертно-зрелищной деятельности. Возникает вопрос «Какая же польза в том, что денежные средства поступают сначала в фонд, а потом возвращаются обратно?» Тщательный надзор за обоснованным расходом денежных средств. За надзором следит главный орган фонда, то есть личный состав Совета фонда<sup>34</sup>, утвержденный кабинетом Министров. Он утверждает расходную смету. Рассматривает и подтверждает отчет о расходах и доходах. Этот механизм обеспечивает экономическое превосходство министерства культуры Республики Узбекистан для внедрения государственной политики в области культуры.

В прошлом фонд развития эстрадного творчества при эстрадном объединении «Узбекнаво» дал финансовое превосходство и независимость в области культуры, эстраднему объединению «Узбекнаво». Эстрадное объединение «Узбекнаво» могло расходовать денежные средства на основе акта. Его финансовая независимость приводила к подчинению министерству культуры и спорта в художественном стиле.

---

<sup>33</sup> Постановление-141 от 15.03.2017 Каб. Мин. Р. Уз.

<sup>34</sup> Состав Совета: министр Культуры, первый заместитель министра Финансов, первый заместитель председателя Сената, министр Здравоохранения, министр высшего и среднего образования, заместитель министра иностранных дел, председатель государственного комитета по инвестициям, первый заместитель председателя государственного комитета по развитию туризма, председатель управления электронного СМИ Узбекистана, председатель национального пресс-клуба, профессор университета мировой экономики и дипломатии, директор государственного академического театра имени А.Навои, директор государственного музея искусств Узбекистана, проректор государственной консерватории Узбекистана, исполнительный директор фонда по развитию Культуры и искусства.

Большое значение создания фонда развития культуры и искусства при министерстве культуры Республики Узбекистан состоит в целевом расходе денежных средств и тщательный контроль за этим, внедрение положительного международного опыта в данную область, восстановления справедливого статуса между структурами. Особенно нужно подчеркнуть, что проводимые реформы в данной области имеют особенное значения для достижения таких благих целей как укрепление правовых норм, поддержка инициатив по специфическому экономическому развитию, контроль над целевыми расходами, уделение внимания для подготовки кадров и их способностей в современных условиях.

В русле общего процесса реформ в области нравственности и просветительства развивалось театральное искусство.

Конечно, значение театра в воспитании человека недооценить невозможно. Для юного зрителя театр является неисчерпаемым источником знаний, чувств и эмоций. Театральные постановки развивают воображение и интеллектуальные способности, прививают необходимые моральные качества. Исходя из вышесказанного можно утверждать: театр играет важную роль как в духовном развитии, так и в социальном воспитании подрастающего поколения и людей в целом. Но как это отражается на экономическом развитии страны?

Для обеспечения деятельности 37 театров из Государственного бюджета будет выделено более 81 миллиарда сумов. Несомненно, наш народ вправе ждать достойного результата в ответ на оказываемое такое внимание и заботу. Однако, к сожалению, художественный уровень большинства фильмов и спектаклей низкий, в них не отражаются волнующие и тревожащие людей социальные проблемы.<sup>35</sup>

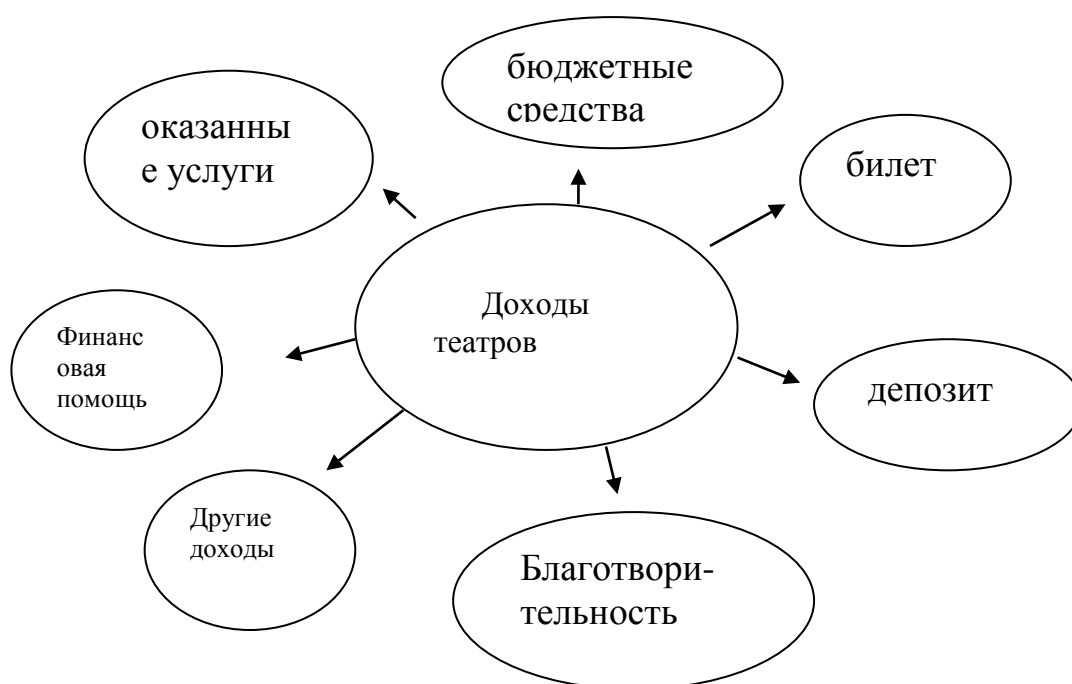
Согласно постановлению №11 Кабинета Министров Республики Узбекистана от 13 января 1992 года «О статусе государственных театров и

---

<sup>35</sup> Слова Ш. Мирзияева 03.08.2017 года на встрече с представителями творческой интеллигенции страны.

концертных организаций Республики Узбекистан» – театры будут покрывать свои расходы за счет следующих видов доходов:

- бюджетные средства,
- сбор средств на все виды билетов,
- доходы от государственных учреждений и предприятий, общественных и других организаций во всех организационно-правовых формах по договорам на выполненные и оказанные услуги;
- благотворительные взносы, подарки, финансовая помощь;
- процент банковских депозитов;
- другие поступления.



Согласно постановлению 270 от 11 мая 2017 года Кабинета Министров Республики Узбекистан – 70% и более средств обеспечения театра берёт на себя государственный бюджет. Оставшиеся затраты формируются за счёт собственных доходов и другой прибыли. Несмотря на целенаправленное обеспечение государством, посещаемость театров достаточно низкая. Это отражается не только на экономике страны, но и вызывает социальные проблемы.



**Показатель театров Узбекистана за 2016 год.**

№	Наименование театра	Распределения		Кол. спектакли	Кол. зрителей	Сред. напол. Зала %
		Бюджета %	Вне бюджета %			
1	Узбекский национальный академический драматический театр	77%	23%	419	162000	72%
2	Академический Русский драматический театр Узбекистана	80%	20%	193	53000	44%
3	Молодёжный театр Узбекистана	81%	19%	257	65200	72%
4	Государственный драматический театр Узбекистана	94%	6%	229	26800	47%
5	Государственный театр музыкальной комедии (оперетты) Узбекистана	93%	7%	281	54600	38%

По итогам статистики затрат бюджетных и внебюджетных средств за 2016 год самый наилучший показатель имеет Узбекский национальный академический драматический театр. Итоговые затраты составили 77% от бюджетных средств, 23% от внебюджетных средств. Театр посетило 162000 зрителей. Было поставлено 419 спектаклей. Наполнение залов собрало 72%.

Показатели финансирования Академического Русского драматического театр Узбекистана составили 80% от бюджетных средств и 20% от внебюджетных соответственно. Театр посетили 53000 зрителей. Поставлено было 193 спектакля. Наполнение залов было 44%.

Итоговые показатели Молодёжного театра Узбекистана составили 81% затрат от бюджетных средств, 19% внебюджетных. Театр посетили 65200 зрителей. Было показано 257 спектаклей. Наполнения зала 72%.

Исходя из показателя по наполнению зала, возникает вопрос, почему показателем 44 процента Академический русский драматический театр Узбекистана смог окупать 20% своих затрат. Тогда как Узбекский национальный академический драматический театр наполнением зала 72% смог окупать только 23% своих затрат.

По нормативным документам театры самостоятельно определяют цены на билет<sup>36</sup>. Исходя из вышеуказанного, очевиден тот факт, что у Академического Русского драматического театра более высокие цены зрительского билета.

А самым низким показателем использования бюджетных и внебюджетных средств по итогам 2016 года является Государственный драматический театр Узбекистана – 94% затраты от государственного бюджета, 6% – вне бюджета. Точно такие же показатели у Государственного Театра сатиры Узбекистана. Государственный театр музыкальной комедии (оперетты) Узбекистана – 93% от бюджета, 7% из внебюджетных средств. Самый низкий результат посещаемости театров по

---

<sup>36</sup> Постановления 11 от 13.01.1992 г. Каб. Мин. Р. Уз.

итогах 2016 года показал Государственный драматический театр- всего 26800 зрителей. Это означает, что на каждом спектакле 50% зрительских мест были свободны.

Президент Республики Узбекистана Ш.М.Мирзиёев 3 августа 2017 года проведя встречу с представителями творческой интеллигенции страны подчеркнул "Творческие организации отстают от требований времени, в их деятельности все сильнее наблюдаются кампанейщина, работа на показуху, инертность и безразличие". Это ещё раз доказывает что в сфере культуры нужен особое направление развитие по требованию времени, включая экономические развитие используя маркетинговый опыт.

Конечно, важным социально-экономическим обязательством государства является финансирование государственных театров в Республике Узбекистан.<sup>37</sup> Однако это не означает, что администрация театров должно сидеть на шее государства и не выполнять полноценно свои обязанности. Театры также должны использовать современные PR-технологии для обеспечения устойчивости своего спектра, а производительность должна основываться на потребностях аудитории. Тогда не только государственный бюджет, но и сами театры материально будут обеспеченными.

При развитии любой отрасли особое значение имеет персональное способности сотрудников. Вместо утвержденного постановления 1997 года «Типовые штаты работников культурно-просветительских учреждений Республики Узбекистан» и «Штатные нормативы работников театрально-зрелищных предприятий и учреждений по прочим мероприятиям искусства Республики Узбекистан», утверждено новое постановление «Типовые штаты учреждений Министерства культуры Республики Узбекистан, утверждённое постановлениями Министерства культуры, Министерства финансов и Министерства занятости и трудовых отношений Республики Узбекистан» №2-к/к, 80, и 15-к/к от 14 июня 2017

---

<sup>37</sup> Постановления 11 от 13.01.1992 г. Каб. Мин. Р. Уз.

года. Его значимым аспектом для экономики сферы культуры и искусства является создание новых менеджерских штатов. В частности:

- Театра оперы и балета;
- Музыкально-драматические театры;
- Драматические театры;
- Театры юного зрителя;
- Театры кукол;
- Дворец искусства «Дружбы Народов»;
- Дворец искусства «Туркистан»;
- Редакция журналов подведомственных Министерству культуры;

А в следующих объединениях и учреждениях, на основе данного документа, не выделены штатские единицы ни маркетологов, ни менеджеров:

- Театр-студия “Дийдор”;
- Театрально-концертные дворцы;
- Объединение художественных коллективов Узбекистана;
- Объединение национальных симфонических, камерных и народно инструментальных оркестров Узбекистана;
- Генеральная дирекция Международного музыкального фестиваля “Шарк тароналари”;
- Музеи<sup>38</sup>;
- Выставки и галереи;
- Дома-музеи;
- Республиканские специализированные академические лицеи музыки

---

<sup>38</sup> Музеи, имеющие 1- категорию согласно данному документу ведут свою работу «отдел туризма и маркетинга».

и искусства;

- Детские школы музыки искусства;
- Республиканская центральная библиотека слепых;
- Библиотека для слепых Республики Каракалпакстан и областей;
- Центры культуры и досуга населения;
- Коллективы художественной самодеятельности, имеющие звания “Народной” и “Болалар намунали жамоаси” (Образцовый детский коллектив), при центрах культуры и досуга населения;
- Зоопарки.

На основе 1-параграфа таблицы в музеях высшей и первой категории, а также в музеях-заповедниках в обязательном порядке должен функционировать «Отдел маркетинга и туризма».

Важным и достойным сожаления аспектом является существование штатских единиц «закройщика» и отсутствие штата менеджеров в «объединении художественных коллективов Узбекистана». А в объединении национальных симфонических, камерных и народно-инструментальных оркестров Узбекистана, в музеях, в том числе в музеях-заповедниках, домах-музеях существует даже штатская единица “лифтера”, но нет менеджера-маркетолога. Это отрицательно влияет не только на стабильное развитие учреждений культуры и искусства, но и создает социальные проблемы, такие как обеспечение рабочих мест для арт-управляющих, оканчивающих каждый год Государственный институт искусства и культуры Узбекистана.

### **3.2. Механизм налоговых льгот для развития экономики культуры.**

В развитых странах, сфера культуры стала огромной отраслью

экономики, приносящий прибыль. В практике подтверждена важная роль налоговых льгот в развитии отрасли культуры и искусства. В Республике Узбекистан также созданы своеобразные налоговые льготы для развития отрасли культуры и искусства.

На основании Налогового кодекса Республики Узбекистан, юридических лица, занимающихся реставрацией исторических и культурных памятников, избавлены от налога с прибыли юридических лиц. А это имеет значительную роль в бережном отношении к историческим и культурным памятникам, передача их будущему поколению в сохранности, и развитии национального ремеслинничества.

По статье 269 от налога на имущество юридических лиц освобождаются:

1) объекты социально-культурной сферы, относящиеся к сфере культуры и искусства, образования, здравоохранения, физической культуры и спорта, социального обеспечения;<sup>39</sup>

Индивидуальные предприниматели занимающиеся деятельностью культурной, образовательной, здравоохранительной и социальной защиты по адресу места жительства не освобождаются от налога на имущество (налога на землепользование).

По действующему налоговому кодексу в категорию земельных участков не облагающиеся налогом входят:<sup>40</sup>

Земельные участки имеющие культурно-историческое значение (исключаются земельные участки, используемые для хозяйственной деятельности) – земельные участки выделенные для постоянного использования организациями и учреждениями занимаемые культурно-историческими заповедниками, парками, памятниками (археологическими и культурно-историческими).

---

<sup>39</sup> пункт 2 части первой статьи 269 в редакции Закона Республики Узбекистан от 30 декабря 2009 года № ЗРУ-241 — СЗ РУ, 2009 г., № 52, ст. 556

<sup>40</sup> НК Р Уз ст 282 5 часть

По Налоговому Кодексу Республики Узбекистан имеются пункты касающиеся облаганию налогом физических лиц занимающихся в сфере культуры и искусства и получающие гонорары за деятельность в данной сфере. То есть облагаются налогом доходы, полученные в виде авторского вознаграждения за создание и использование произведений науки, литературы и искусства.

Физические лица, получающие доходы в виде авторского вознаграждения за создание и использование произведений науки, литературы и искусства, имеют право на осуществление такой деятельности без государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.

Физические лица, доходы которых облагаются налогом на доходы физических лиц в соответствии с настоящей статьей, уплачивают налог на доходы физических лиц на основании письменного извещения органа государственной налоговой службы.

Физическое лицо, получающее авторское вознаграждение за создание и использование произведений науки, литературы и искусства, обязано вести учет доходов и расходов, связанных с получением доходов, и имеет право вычитать из дохода фактически произведенные и документально подтвержденные расходы, связанные с осуществлением творческой деятельности, но не более 30 процентов от суммы полученного совокупного дохода.

К расходам, связанным с осуществлением творческой деятельности, относятся:

расходы на приобретение материалов, необходимых для создания и использования произведений науки, литературы и искусства;

расходы на аренду помещения и имущества, используемого исключительно в целях создания, издания, исполнения или иного использования произведений науки, литературы и искусства.

По статье 159 Налогового Кодекса Республики Узбекистан, для

предпринимателей, занимающиеся организацией и управлением частных культурных учреждений предоставляются нижеперечисленные льготы:

Налогооблагаемая прибыль юридических лиц уменьшается на сумму:

1) взносов, средств в виде спонсорской и благотворительной помощи экологическим, оздоровительным и благотворительным фондам, учреждениям культуры, здравоохранения, органов по труду, физической культуре и спорту, образовательным учреждениям, органам государственной власти на местах, органам самоуправления граждан, но не более двух процентов налогооблагаемой прибыли;<sup>41</sup>

Это можно считать очень низкой налоговой льготой, размер не более двух процентов налогооблагаемой прибыли на взносы и средства в виде спонсорской и благотворительной помощи экологическим, оздоровительным и благотворительным фондам, учреждениям культуры, здравоохранения, органов по труду, физической культуре и спорту, образовательным учреждениям, органам государственной власти на местах, органам самоуправления граждан имеет два основных недостатка:

1. Льгота, выделяемая для предпринимателей на взносы, средства в виде спонсорской и благотворительной помощи в виде не более двух процентов налогооблагаемой прибыли приведёт к минимальным перечислениям денежных средств;

2. Льгота в виде двух процентов от налогооблагаемой прибыли не привлекает большинство юридических лиц и приведет к сокращению пожертвований на развитие культурной и социальной сферы.

Учитывая вышеупомянутые факторы можно утверждать, что имеющиеся льготы согласно по Налогового Кодекса Республики Узбекистан способствуют управлению сферы культуры и искусств, а также заниматься деятельностью связанной с культурно-историческими объектами. Но уровень установленных льгот к выделяемым

---

<sup>41</sup> Пункт в редакции Закона РУз от 26.12.2016 г. N ЗРУ-416



благотворительным средствам для культурных учреждений значительно низок, это приведет к образованию препятствий в развитии региональных учреждений культуры и искусств.

В случае предоставления необходимых льгот к выделяемым благотворительным средствам для культурных учреждений обеспечится цельный и эффективный расход материальных средств на региональном уровне. Таким образом сократиться процесс распределения денежных средств через многочисленные инстанции и это будет способствовать экономии времени и материальных расходов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ европейского и американского опыта финансирования культуры и искусства позволяет сделать вывод: в каждой стране формируется своя модель государственного финансирования культуры и искусства, адекватная национальной системе межбюджетных отношений и традиционным направлениям государственной поддержки этой сферы. При этом всем странам присущ единый подход к культуре как к фактору не только духовного, но и экономического прогресса общества. Не смотря на все многообразие ее отраслей и различии их экономического положения, сфера культуры и искусства рассматривается как единый важный сектор национальной экономики, развитие которого требует от государства комплексных мер поддержки. Успешность государственных мер поддержки культуры и искусства во многом зависит от эффективности использования потенциала частного спонсорства и меценатства.

Сравнительный анализ отечественного и зарубежного музеев показал, что руководителям культурных учреждений важно иметь экономические знания, уметь самостоятельно анализировать различные экономические показатели. Так же рекомендуется использовать разработанный «хитрый расчёт» для руководителей, который основан на точном экономическом подходе.

Низкие экономические показатели музеев повлиял отсутствие штатных единиц в отделе, которые занимались маркетингом.

Для некоммерческой деятельности, ориентированной на рынок и предполагающей коммуникации с посетителями, учредителями, донорами, спонсорами, инвесторами, может применяться модифицированная концепция маркетинга. Согласно данной концепции, музейный продукт создается в соответствии с миссией и планами работы музея, и после его выхода на рынок могут корректироваться три переменных комплекса

маркетинга – цена, место и продвижение – в ответ на реакцию рынка.

В рамках предпринимательской деятельности музея вполне может применяться концепция и инструментарий классического маркетинга, и рыночный спрос будет определять предложение музея.

Вопросы охраны интеллектуальной собственности играют для индустрий культуры не меньшее значение, чем охрана физической собственности — для экономики в целом. Реализация авторских прав (копирайт) стимулирует производителей культурных благ (особенно в тех сферах, где инвестиции в создание продукта очень высоки — таких, как кино), а несоблюдение — оказывает отрицательное влияние на культурные рынки. Политика защиты авторских прав Республики Узбекистана адаптирована к глобальным социальным изменениям, государство на законодательном уровне защищает права авторов..

«Фонд развития культуры и искусства при Министерстве культуры Республики Узбекистан» имеет значение для достижения таких благих целей, как укрепление правовых норм, поддержка инициатив по специфическому экономическому развитию, контроль над целевыми расходами, уделение внимания для подготовки кадров и их способностей в современных условиях.

Исходя из экономических показателей Государственных театров, администрация театров не выполняет полноценно своих обязанностей. Театры не используют современные PR-технологии для обеспечения устойчивости своего спектра, а производительность не всегда основывается на потребностях аудитории. Для благополучия государственных театров предлагается создать отделы маркетинга, соответственно штатные единицы менеджеров и маркетологов. Тогда не только государственный бюджет, но и сами театры материально будут обеспеченными.

Учитывая вышеупомянутые факторы, можно утверждать, что имеющиеся льготы согласно налоговому кодексу Республики Узбекистан,

способствуют учреждению и управлению сферы культуры и искусств. Необходимо также заниматься деятельностью связанной с культурно-историческими объектами. Но уровень установленных льгот к выделяемым благотворительным средствам для культурных учреждений очень низок, и это может привести к образованию препятствий в развитии региональных учреждений культуры и искусств.

В случае предоставления необходимых льгот к выделяемым благотворительным средствам для культурных учреждений обеспечится цельный и эффективный расход материальных средств на региональном уровне. Таким образом, сократится процесс распределения денежных средств, через многочисленные инстанции и это будет способствовать экономии времени и материальных расходов.

## **Список литературы:**

### **Труды президента Республики Узбекистан:**

1. Ш.М.Мирзиёев «Мы все вместе построим свободное, демократическое и процветающее государство Узбекистан» - Ташкент - «Узбекистан»НМИУ - 2016

2. Ш.М.Мирзиёев Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя - Ташкент - «Узбекистан» - 2017

### **Труды первого Президента Республики Узбекистан:**

1.Каримов И.А. Узбекистан: путь независимости и прогресса. – Т.: Узбекистан, 1994

2.Каримов И.А. Гармонично развитое поколение – основа прогресса Узбекистана. Т.6. – Т: Узбекистан, 1998

3. Каримов И.А. «Без исторической памяти нет будущего» - Т.: Узбекистан 1998 г.

4. Каримов И. «Наша высшая цель - независимость и процветание Родины, свобода и благополучие народа». Т.8 - Т.: «Узбекистан», 2000

5.Каримов И.А. «Высокая духовность непобедимая сила» - Т., «Маънавият» 2008

### **Законодательные акты и другие официальные документы**

1. Конституция Республики Узбекистан – 2014

2. Указ Президента Республики Узбекистан О стратегии действий по дальнейшему развитию республики Узбекистан 2017 -2021

3. Постановления Президента Республики Узбекистан от 15.02.2017 г. N 2778 «Об организации деятельности министерства культуры Республики Узбекистан».

4. Налоговый кодекс Республики Узбекистан

5. Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистана №11 от 13 января 1992 года «О статусе государственных театров и концертных организаций Республики Узбекистан»

6. Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистана № 141 от 15.03.2017 «Об утверждении положений о министерстве культуры Республики Узбекистан и о порядке формирования и использования средств внебюджетного фонда развития культуры и искусства при министерстве культуры Республики Узбекистан»

7. Постановления Президента Республики Узбекистан № ПП–3219 от 16.08.2017 года «О дополнительных мерах по развитию и дальнейшему совершенствованию деятельности Академии художеств Узбекистана»

8. Типовые штаты по Постановления Министерства культуры, Министерства финансов и Министерства занятости и трудовых отношений республики Узбекистан от 14 июня 2017 года №2-к/к, 80, и 15-к/к

9. Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистана 189 от 11.07.2014 г. «Давлат музейларининг болалар ва уларнинг ота-оналарига очиклигини таъминлаш чора-тадбирлари тўғрисида»

### **Основная литература по специальности:**

1. Е. Шекова Культурология Культурология. Ленинградская 2009, с. 7-8
2. Кетлер Ф. Все билеты проданы. – Классика XXI, 2004
3. Келбер Ф. Экономика культуры и искусства. Изд. Васин А. И., 2004
4. Тульчиский Г. Л. Менежмент в сфере культуры: Учебное пособие. 4-е изд., и доп. – СПб.: Изд-во «Лань», «Планета музыки», 2009

5. Шекова Е. Л. Маркетинг в сфере культуры: Учебное пособие. СПб.: Изд-во «Лань», «Планета музыки», 2009
6. Ж. Дероуст Annexes au rapport d'activite du Louvre pour l'annee 1999. – Paris: Musee du Loure, 2000
7. Диглес К. Guide to Arts marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts. – London: Rhinegold, 1986
8. Эдвард Й. Culture et economy. Ecole des HEC. P. 37-50
9. Buick Peter LiveSound. PCPublishing.UK, 1998.
10. А. Хайдаров -Маданият ва санъат муассасаларини ташкил этиш ҳамда бошқаришга доир меъёрий ҳужжатлар тўплами. Г. Гулом 2016.
11. Ўзбек тилининг изоҳли луғати
12. Большой толковый словарь русского языка
13. Толковый словарь английского языка
14. Онлайн сборник толковых словарей. Электронный источник // <http://slovarsbor.ru> // Обращение к ресурсу 14.06.2013.
15. Официальный сайт первого канала. // [www.1tv.ru](http://www.1tv.ru). Обращение к ресурсу 29.04.2013.
16. Taylor R., Wood N., Graffy J., Iordanova D., eds. The BFI Companion to Eastern European and Russian Cinema. BFI Publishing, 2000 // Электронный источник избранных глав <http://www.amazon.co.uk/Companion-Eastern-European-Russian-Cinema/dp/085170753X> Обращение к ресурсу <http://www.amazon.co.uk/Companion-Eastern-European-Russian-Cinema/dp/085170753X> 30.05.2014.
17. <http://uza.uz/>
17. <https://www.newyorktimes.com/>
18. [www.pandia.ru](http://www.pandia.ru)
19. [www.megabook.ru](http://www.megabook.ru)
20. Norma.uz
21. Kun.uz
22. myblaze.ru

