

Финансирование культуры может направляться как на текущую деятельность организаций, так и на отдельные культурные проекты. Проект — это совокупность взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение определенной цели и реализуемых в пределах определенных временных рамок. В приведенном лаконичном определении подчеркнуты основные характеристики проектов вообще и культурных в частности: ориентация на определенные цели; наличие временных рамок; фиксирование точно обозначенного начала и завершения работ; наличие системы взаимосвязанных действий.

Строго говоря, проекты в культуре существовали и реализовывались всегда. Проектами являлись и являются выпуск кинофильмов, создание спектаклей, организация выставок, проведение гастролей и т. п. Однако XXI в. отличается повышенным интересом к проектной деятельности. Его можно называть веком проектов вообще и социально-культурных в частности. Такой интерес к проектам связан с многообразием культурной жизни, возродившемся в стране в 1990-е гг., когда в России стали постепенно создаваться условия для свободы творчества, развития всех видов искусства, любых инноваций в культуре, а значит — для саморегулирования творческой жизни. В этих условиях определенные подвиги происходят и в экономической стратегии государства по отношению к культуре. Постепенно уходят в прошлое запреты на «многоукладность», свободное развитие инициатив, новаторских проектов, организаций различных видов собственности. Это позволяет наиболее полно удовлетворить многообразные потребности населения в сфере культуры, поддержать духовное «многоголосие» общества — залог его цивилизованного развития.

Проектный менеджмент, таким образом, стал востребованным в России как технология, необходимая для поддержания этого многообразия культурной жизни. При этом он не вытесняет и не заменяет менеджмент организаций культуры, а дополняет его. В настоящее время проекты принято дифференцировать на основе трех группообразующих факторов: цели деятельности, характера деятельности и принципа организации<sup>2</sup>.

По целям деятельности проекты делятся на коммерческие и некоммерческие. Коммерческие проекты нацелены на получение прибыли. Поэтому чаще всего они ориентированы на массовый зрительский спрос или на спрос высокоплатежных групп потребителей. Естественно, что ценовая политика организаторов таких проектов связана не с идеей общедоступности, а со стремлением увеличить доходы от реализации данного проекта. Некоммерческие проекты, наоборот, не преследуют в качестве основной цели получение прибыли и не распределяют ее между участниками. Они направлены на реализацию социально-культурных целей, удовлетворение соответствующих потребностей общества.

По характеру деятельности проекты можно разделить на инновационные и

традиционные. Без первых, не всегда принимаемых широкой публикой, невозможны эксперимент, поиск в искусстве, освоение новых технологий в кинематографии и сценографии, библиотечном деле и экс-позиционно-выставочной деятельности музеев. Без вторых, направленных на сохранение и преумножение культурного наследия, поддержку отечественной культуры, повышение ее конкурентоспособности в условиях глобализации рынка культурных услуг, невозможно сохранить национальную самобытность народов России. Удачные проекты сами часто становятся основой для создания новых организаций, как правило, негосударственных.

Примеров организаций, рожденных в недрах проектов, можно привести немало. Это и ассоциация «Золотая Маска», созданная в связи с проведением одноименного фестиваля и награждением высшей национальной театральной премией. Это и автономная некоммерческая организация «Продюсерский центр «Одеон»», начавшая свое существование с проведения празднования открытия центральных ворот Эрмитажа и работающая в тесном сотрудничестве с Государственным Эрмитажем и фондом «Эрмитажная академия музыки». Это и Петербургский музей кино, зарегистрированный после осуществления проекта ретроспективы фильмов немецкого кинорежиссера Р.В. Фасбиндера, и Пушкинский театральный центр в С.-Петербурге, созданный на базе проекта В.Э. Рецеттера.

Существуют также проекты, реализуемые постоянно действующими организациями. Их примером является выпуск инновационных спектаклей старейшим коллективом России — Большим театром. Один из последних проектов подобного рода — подготовка оперы «Дети Розенталя» по либретто В. Сорокина на музыку современного композитора Л. Десятникова. Для осуществления новых идей, реализации инновационной проектной деятельности, поисков дополнительных источников ее финансирования в Большом театре создан специальный проектно-продюсерский отдел. К проектам такого рода, безусловно, можно отнести и постановку на сцене Московского театра оперетты ряда мюзиклов, открывших этот жанр искусства для отечественной публики.

Метод финансирования проектов любой формы обладает существенными особенностями. Реализация проекта невозможна без целевого выделения финансовых средств. Если финансирование постоянно действующей организации культуры в основном поступает на ее содержание, часто вне зависимости от художественных и экономических результатов деятельности, то проектное финансирование предполагает привлечение средств для творческих начинаний, т. е. тесную увязку выделяемых финансовых ресурсов с результатами деятельности.

Источники финансирования культурных проектов разнообразны и не отличаются от аналогичных источников финансирования организаций культуры, в частности от государственных и муниципальных. Это также могут быть средства государственного и муниципального бюджета, средства, поступающие от непосредственных потребителей культурных услуг, средства доноров (коммерческих структур, благотворительных организаций, физических лиц). Причем долевое участие в финансировании проектов

разных источников зависит не только и не столько от содержания проекта и его художественной значимости, сколько от нацеленности менеджеров на работу с определенными покупателями (потребителями) результатов проектной деятельности: государственными органами, населением, донорами.

Так, например, Международный оперный фестиваль им. Ф. И. Шаляпина в Казани, музыкальный фестиваль им. Г. В. Свиридова в Курске, фестиваль финно-угорских театров в Йошкар-Оле, Всероссийский Пушкинский театральный фестиваль в Пскове в основном финансируются из государственного бюджета. За счет этого же источника живет и развивается постоянно действующий фестиваль «Балтийский Дом», доходы которого за последние пять лет более чем на 95 процентов состоят из средств федерального и регионального (Санкт-Петербург) бюджета.

Примером иной структуры финансирования являлось соотношение финансовых источников кинопроекта «Ретроспектива фильмов Р.В. Фасбиндера». Организаторы данного проекта, что встречается уже достаточно часто, вообще не рассчитывали на государственное финансирование. Они работали лишь с населением и донорами. При этом несмотря на «элитарность» проекта, предоставившего российским зрителям возможность посмотреть все фильмы знаменитого немецкого режиссера, доходы от продажи билетов составили более 60% всего бюджета. Организаторы киноретроспективы грамотно использовали маркетинговый инструментарий при работе с публикой, им удалось позиционировать свою услугу в соответствии с запросами интеллектуальной молодежной аудитории — прежде всего студентов вузов города. На этот же сегмент рынка была нацелена рекламная и PR-кампания проекта. Другим источником финансирования ретроспективы стали доходы от доноров. Здесь главным финансистом выступил Институт Гёте, взявший на себя часть расходов и привлекший к финансированию проекта ряд немецких коммерческих фирм.

Небольшие культурные проекты часто проводятся на средства благотворительных организаций, этот сегмент донорского рынка осваивается менеджерами достаточно активно. Но список грантодающих благотворительных организаций — а это в основном зарубежные организации, нацеленные на российский культурный рынок, — достаточно ограничен. В борьбе за их ресурсы существует жесткая конкуренция. Так, еще в недавнем прошлом в конкурсах по культурным проектам, объявляемых Институтом «Открытое общество» (Фондом Сороса), удовлетворялось лишь 5-10% поданных заявок. Наиболее жизнеспособным, влияющим на долголетие проекта, представляется его ориентация на несколько источников поступления средств, на смешанное финансирование, предполагающее выход на несколько групп потребителей.

Важнейшим источником финансирования проектов в области культурного развития по-прежнему является федеральный и региональные бюджеты. На эти цели из федерального бюджета в последние годы направляется до 30% средств, предусмотренных на финансирование культуры, искусства и кинематографии. В государственных бюджетах субъектов Российской Федерации на реализацию проектов

используется от 5 до 10% средств, выделяемых на культуру.

Конкурсный отбор проектов диктует необходимость подробного обоснования их актуальности и направленности на решение ключевых проблем федеральной и региональной культурной политики. К участию в конкурсах допускаются как государственные, так и негосударственные организации культуры, творческие союзы и другие общественные организации, независимые творческие коллективы и участники самодейтельных объединений. На государственную поддержку могут рассчитывать и частные коммерческие организации, работающие в сфере культуры, в случае осуществления ими важных для общества, социально значимых, некоммерческих культурных проектов. Эта возможность используется сегодня в России недостаточно. Примеров частных коммерческих организаций, работающих с государственными органами, вступающих в партнерские отношения с государством, получающих государственные средства на осуществление проектов в рамках социального заказа, пока еще мало.

Немного таких примеров и в деятельности некоммерческих негосударственных организаций культуры. Уже в 1992 г. в законе Российской Федерации «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» государство продекларировало необходимость поддержки деятельности негосударственных организаций культуры, функционирующих в организационно-правовых формах некоммерческих организаций. Необходимость такой поддержки связана с интересами строящегося в России гражданского общества, одной из составляющих которого является многообразие в культуре и искусстве.

Однако продекларированная в этом и других правовых актах обязанность государства пока еще недостаточно реализуется на практике. Многие негосударственные некоммерческие организации культуры, выполняющие важные социальные задачи, часто в большей степени, чем государственные, занимающиеся экспериментом, поиском, организующие инновационные проекты, не получают надлежащей государственной поддержки. Многое здесь зависит от активности менеджеров этих организаций, которые не работают с государственными органами, не считают этот потребительский рынок перспективным.

Устранение государства от помощи независимым организациям культуры, попытка «бросить их в свободное рыночное плавание» представляется бесперспективной. Они, как правило, не ориентированы на массовый спрос, и доходы населения не могут стать существенным источником их финансирования. В результате так нужный для развития культуры и искусства эксперимент может прерваться, а культурное пространство будет пополняться лишь коммерческими организациями, нацеленными на массовый спрос и получение прибыли. Вряд ли от этого выиграет российское общество.

*Грусть-то какая...*