ИССЛЕДОВАНИЕ

Котова О.В.[1], **Костригин Р.В.**[1]

[1] *Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

Экономико-управленческие основы обеспечения работы учреждений культуры (на примере Нижегородской области)

АННОТАЦИЯ:

В представленной статье рассматриваются основные реформы в области государственного финансирования учреждений культуры, обосновывается необходимость преодоления традиционного представления о государстве как основном источнике финансирования деятельности учреждений культуры, предложены модели эффективного менеджмента в сфере культуры.

Данная статья может быть полезна руководству учреждений культуры различных уровней и размеров. Учреждения культуры с государственным финансированием могут рассматривать спонсоринг и фандрайзинг как дополнительный источник денежных средств для осуществления своей деятельности. Иные учреждения культуры всецело смогут реализовывать свои задачи, базируясь только на этих источниках финансирования. Спонсоринг и фандрайзинг в современном мире необходимы не только потенциальным получателям денежных средств, но и так называемым «донорам».

Большинство крупных организаций реализуют свою социальную ответственность перед обществом как раз посредством осуществления спонсоринга и фандрайзинга и закладывают эти понятие в основу своей «миссии».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *автономное учреждение, государственная политика, мотивы спонсоров, ресурсное обеспечение учреждения культуры, попечительский совет, спонсоринг, фандрайзинг, финансирование учреждений культуры, финансовый менеджмент учреждений культуры, эффективность работы учреждения, эндаумент*

JEL: *D92, L21, Z10*

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Котова, О.В., Костригин, Р.В. (2015). Экономико-управленческие основы обеспечения работы учреждений культуры (на примере Нижегородской области). *Креативная экономика, 9*(11), 1451–1464. doi: 10.18334/ce.9.11.2089

Котова Ольга Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления Института экономики и предпринимательства; помощник проректора по внеучебной работе, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (kotovolga@yandex.ru)

Костригин Руслан Вячеславович, аспирант кафедры менеджмента и государственного управления Института экономики и предпринимательства; заместитель председателя Профсоюзной организации студентов, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 09.11.2015 / ОПУБЛИКОВАНО: 30.11.2015

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: http://dx.doi.org/10.18334/ce.9.11.2089

(c) Котова О.В., Костригин Р.В. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

Введение

Культура и общество – чрезвычайно близкие системы по отношению друг к другу. Нередко их содержание может быть схожим, а может быть представлено так, что одна из систем понимается как часть другой. Несмотря на это, они различны и даже автономны.

В современных условиях необходимо понимать, что соотношение культуры и общества является конкретной сферой становления, функционирования и развития культуры в целом.

Культура и общество существуют по определенным законам: культура – по закону накопления ценностей; общество – по закону перехода от одного состояния к другому. Однако они активно взаимодействуют друг с другом: общество предъявляет культуре особые требования, а культура, независимо от ответной реакции, оказывает влияние на жизнь общества и на направления его развития.

Наиболее общее определение культуры – *часть окружающей среды, созданная самим человеком,* – было дано Герковичем в книге «Культурная антропология» (1955). Он выделял материальные аспекты культуры (орудия, здания, инструментарий) и нематериальные (категоризации, ассоциации, нормы, роли, ценности), рассматривая культуру как неотъемлемую часть деятельности человека, приносящую экономический эффект и предоставляющую возможности для созданию материальных ценностей. Такой процесс со временем становился основополагающей в определении общественной жизни многих институтов общества.

Проводя анализ субъективной культуры, можно определить, как общество воспринимает, категоризирует, осмысляет и оценивает объекты окружающего мира. Короче говоря, как люди, принадлежащие к социальным слоям, разным культурным сообществам, воспринимают и оценивают свое социальное окружение.

Культура оказывает на человека управленческое влияние. Отвечая за становление ключевых моральных норм и правил, она выступает в качестве определенной системы, реализующей ограничения и запреты, выработанные человеком и направленные на подавление девиантного поведения отдельных представителей общественности.

Понимание культуры как в основном затратной сферы, находящейся на финансировании государства, уступило место гораздо более сложной модели, предполагающей сочетание государственных субсидий, частных вкладов и собственных доходов учреждений

культуры, а также восприятию культуры как ресурса социального и экономического развития территорий.

Наконец, развитие средств массовой коммуникации обеспечило существенно новые возможности культурного взаимодействия и привело к появлению новых видов культурной деятельности, которые сходятся, с одной стороны, с наукой и технологией, а с другой – с бизнесом. Но даже с учетом позитивных изменений, современная сфера культуры в России обладает огромным количеством проблем.

Ключевая проблема, на наш взгляд, заключается в неэффективном финансовом менеджменте учреждений культуры. Организациям культуры необходимо комбинировать в своей деятельности как привлеченные, так и собственные источники финансирования, и эффективно распоряжаться ими. Неэффективность наблюдается не только в вопросах привлечения негосударственных источников финансирования, но и в вопросе расходования государственных средств.

Очевидно, что финансирование учреждений культуры в рамках госзадания позволит государству предоставить обществу необходимый объем качественных культурных благ, но не решит все финансовые проблемы современного учреждения культуры.

Финансовые проблемы, существующие в сфере культуры, нельзя связывать исключительно с недостаточностью государственных средств. Сейчас для большинства российских учреждений культуры наибольший удельный вес составляют государственные финансовые потоки, привлеченные и собственные источники как дополнительные средства финансирования практически не используются.

Такую ситуацию в российской практике финансирования культуры можно объяснить отсутствием механизмов взаимодействия учреждений культуры и бизнеса, низким уровнем социальной вовлеченности населения в проблемы культурной сферы, неумением и нежеланием руководства учреждений культуры вести диалог с бизнесом.

Особо следует выделить современные технологии привлечения финансовых ресурсов в организации культуры – спонсоринг и фандрайзинг.

Спонсоринг (sponsor, sponsorship) – поручительство, попечительство, поддержка. В развернутом виде спонсоринг

представляет собой подбор или организацию события (или иного объекта спонсирования), ведение и контроль события, проведение и/или контроль PR и рекламной кампании, гарантированное осуществление проекта и учета интересов спонсора.

Спонсоринг позволяет эффективно взаимодействовать с рынком не только по вопросам финансирования. В качестве ресурсной поддержки спонсора могут рассматриваться:

– оказание финансовой помощи;
– безвозмездная передача во временное пользование оборудования, помещения;
– дарение (пожертвование) материально-технических, информационных ресурсов;
– комплексная организационно-техническая поддержка в виде лоббирования интересов организации культуры и т.д.[1]

Спонсирование может быть договорным, обмениваться на рекламирование с целью популяризации товара или юридического лица. Спонсор может обеспечивать покупку или аренду оборудования для известного спортсмена или спортивной команды в обмен на демонстрацию его торговой марки на обмундировании этого спортсмена или команды. Спонсор тем самым зарабатывает рейтинг, а поддерживаемый зарабатывает деньги или иные материальные выгоды. Этот тип спонсирования является популярным инструментом спонсирования в таких сферах как спортивные соревнования, искусство, средства массовой информации и благотворительность.

Фандрайзинг (англ. Fundraising) – процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов организацией (преимущественно некоммерческой) с целью реализации как определенного социального проекта, так и серии проектов, объединенных одной общей идеей. Средства могут поступать от частных лиц, коммерческих организаций, фондов, правительственных организаций.

Организация фандрайзинга предполагает поиск потенциальных источников финансирования, обоснование потребности в средствах и увязку с интересами финансовых доноров, формирование, поддержание и развитие связей с финансовыми донорами, формирование общественного мнения в пользу поддержки деятельности организации.

[1] Артемьева, Т.В., Тульчинский, Г.Л. (2010). *Фандрейзинг. Привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования*. СПб: Лань; Планета музыки.

Практика фандрайзинга стала впервые применяться в США и до конца 80-х не была известна в России. Лишь в 90-е годы появляются первые российские исследования по фандрайзингу. Следует отметить, что активное использование технологии фандрайзинга в США во многом связано с государственной политикой долевого субсидирования. Для организации эффективного фандрайзинга необходимо учитывать мотивы предоставления донорских средств[2].

Можно считать, что фандрайзинг играет для организаций сферы культуры системообразующую роль, представляя собой деятельность по определению и поиску основных потенциальны каналов поступления финансовых ресурсов. Необходимость фандрайзинга в данном случае является принципиальным вопросом нормального функционирования данной организации.

Благотворительность – добровольное бескорыстное пожертвование физических и юридических лиц в форме предоставления получателям минимальной финансовой, организационной и иной благотворительной помощи, при этом она выражена двумя формами – меценатством и спонсорством.

Благотворители ориентируются на филантропические (нерыночные) мотивы. Коммерческие структуры и физические лица руководствуются как деловыми (позитивная известность, реклама, поддержание связей с общественностью), так и филантропическими мотивами. Учреждению культуры практически невозможно управлять филантропическими мотивами, которые могут возникать спонтанно, основаны на внутренней системе ценностей индивида и могут быть связаны с событиями в личной жизни. Задача учреждения культуры в этом случае – проинформировать общество о планирующихся мероприятиях, которые нуждаются в его финансовой поддержке[3].

На наш взгляд, для привлечения спонсорских средств необходимо управлять деловыми мотивами. В этом случае учреждение культуры должно предложить потенциальному спонсору все возможные варианты реализации деловых мотивов *(табл. 1).*

Очевидно, что учреждения культуры могут предложить взаимовыгодное сотрудничество бизнесу. Учреждения культуры

[2] Бурдье, П. (2001). *Практический смысл*. СПб: Алетейя.
[3] Долгин, А.Б. (2007). *Экономика символического обмена* (2-е изд., доп.). М.: Институт экономики культуры.

Котова, О.В., Костригин, Р.В. (2015). Экономико-управленческие основы обеспечения работы учреждений культуры (на примере Нижегородской области). *Креативная экономика, 9*(11), 1451–1464. doi: 10.18334/ce.9.11.2089

должны пользоваться маркетинговыми технологиями и продвигать культурные блага не только для потребителей, но и для доноров.

Необходимо построение схемы многоуровнего фандрайзинга, ориентированного на долгосрочные отношения с донорами *(рис. 1)*.

Таблица 1

Мотивы спонсоров и предложения учреждения культуры по их воплощению

Мотив	*Предложение*
Формирование благоприятного имиджа	Доска почета, членство в клубе друзей, членство в попечительском совете, упоминание в процессе проведения культурного мероприятия
Повышение культурного уровня работников фирмы	Корпоративные скидки, бесплатное посещение спонсируемого культурного мероприятия
Привлечение квалифицированных специалистов к работе фирмы (эффективно, если фирма-спонсор работает в смежной области с учреждением культуры)	Консультации специалистов учреждения культуры (например, фирма-спонсор торгует антикварными товарами, в этом случае возможны консультации работников музея)
Рекламные возможности	Предоставление бесплатной рекламной площади, упоминание в процессе проведения культурного мероприятия

Источник: составлено автором.



Рисунок 1. Схема многоуровнего фандрайзинга
Источник: составлено автором.

Например, МУК «Нижегородский театр комедии» предлагает спонсорам профинансировать постановки спектаклей, гарантируя предоставление спонсорского пакета, который включает распространение рекламных материалов компании в фойе театра и

кассовом зале; размещение логотипа компании на афишах, пресс-конференциях, театральных программках спонсируемого спектакля.

Для современной организации культуры необходимо создание попечительского совета, выполняющего, в том числе, финансовую функцию в отношении учреждения культуры. Члены попечительского совета могут создавать следующие источники финансирования:

– членские взносы;
– средства, предусмотренные принятой долгосрочной финансовой стратегией (целевой капитал);
– участие попечителей в фандрайзинговой кампании. Имеется в виду привлечение доноров сначала из круга собственных контактов, а затем и выступая своеобразными PR-агентами учреждения и презентуя программы его финансовой поддержки.

Попечительский совет функционирует параллельно с наблюдательным советом, создание последнего является обязательным для автономного учреждения.

Одной из составляющих современного финансового менеджмента является создание эндаумента – целевого капитала, процент от которого становится существенной статьей финансирования учреждения культуры. Поскольку в состав попечительского совета входят, в том числе, представители бизнеса, они способны эффективно инвестировать средства и обеспечивать получение стабильного долгосрочного дохода. Также возможно создание правового «спутника» – некоммерческой организации при учреждении культуры[4].

Актуальной задачей учреждений культуры является осуществление перехода к рыночным формам хозяйствования, самофинансированию. Для этого необходимо составить бизнес-план с указанием направлений деятельности учреждения и привести обоснованный прогноз их финансового эффекта. При составлении бизнес-плана важно правильно выбрать горизонт планирования: при краткосрочном планировании теряется важность научной и образовательной деятельности учреждения, и работа сводится к набору мероприятий, обеспечивающих текущую прибыль, – такой путь развития сейчас становится довольно распространенным. С другой стороны, увеличение горизонта планирования снижает достоверность прогнозов.

[4] Дымникова, А.И. (2009). Фандрейзинг в сфере культуры (С. 24). *Справочник руководителя учреждения культуры, 2*, 22–45.

Как правило, при расчете финансовых параметров, определяющих эффективность работы учреждения, предполагается, что параметры рынка остаются постоянными. Для их определения проводится анализ рынка: рассчитываются средние значения посещаемости мероприятий учреждения по их видам и категориям посетителей, и на основе этих расчетов определяются ценовая политика и ассортимент предлагаемых услуг. Правда, такой подход может быть признан целесообразным только для краткосрочного планирования. В действительности, воздействуя на культурный уровень населения, учреждение культуры формирует систему ценностей, а, следовательно, и те требования, которые предъявляются обществом к деятельности самого учреждения культуры. Такая деятельность требует длительной целенаправленной работы, которая создает репутацию учреждения как культурного центра, эталона качества культурно-просветительной деятельности. Поэтому работа учреждения существенно изменяет параметры рынка, так что их нельзя считать постоянными[5].

Более того, изменение параметров рынка за счет формирования вкусов и предпочтений населения (потенциальных и реальных потребителей услуг учреждения) – одна из важнейших задач учреждения культуры. Пассивная роль учреждения на рынке, выражающаяся в следовании существующим запросам, не только приводит к снижению статуса учреждения и культурного уровня населения, но и затрудняет в последующем возможный переход к активной позиции учреждения на рынке услуг. Таким образом, воздействие на рынок услуг является обязательным условием работы учреждения культуры. Это требует специальных форм анализа эффективности работы.

При экономическом анализе деятельности учреждения и, прежде всего, при разработке бизнес-плана часто используются стандартные микроэкономические модели, основанные на требовании максимизации текущей прибыли, рентабельности и т.д.

Экономически оправданной считается только та деятельность, которая направлена на получение дополнительного дохода или снижение издержек.

Потребитель услуг всегда имеет некоторое представление о качестве услуги. И учреждение, удачно его определившее и наиболее

[5] Драгичевич-Шешич, М., Стойкович, Б. (2000). *Культура: менеджмент, анимация, маркетинг*. Новосибирск: Издательский дом «Тигра».

полно вписавшееся в потребительский шаблон, может стать финансово успешным. При этом такое поведение учреждения культуры на рынке можно назвать пассивным, поскольку оно не формирует вкусы, а подстраивается под них, в лучшем случае имитируя некоторую самостоятельность выбора форм деятельности и научную активность.

Экономическое обоснование деятельности учреждения как активного агента на рынке может быть проведено на базе теории управления репутацией.

Теория управления репутацией – активно развивающаяся отрасль менеджмента, изучающая коллективное мнение об учреждении, которое формируется с течением времени в сознании целевых групп в результате восприятия информации, связанной с данным учреждением[6].

Управление репутацией признается одной из основных задач учреждения культуры, поскольку его деятельность во многом связана именно с распространением информации. Изменение репутации – процесс, связанный с уровнем культурно-просветительной деятельности учреждения, интенсивности его коммуникации с обществом, организации PR-деятельности и пр. Изменение значимости репутации (культурного влияния учреждения на рынок) – это затратное мероприятие, эффект от которого в краткосрочный период может не оказаться заметным. Это происходит вследствие инерции рынка. Усилия в культурно-просветительной деятельности не приносят моментального результата, он может быть учтен только при долгосрочном планировании. Однако следует отметить, что затраты на управление репутацией, как правило, вмененные, т.е. представляют собой недополученную прибыль.

Таким образом, формирование культурного уровня населения учреждением культуры является задачей управления рынком. Вследствие инерционности рынка и из-за того, что мероприятия по управлению им связаны с повышением вмененных издержек учреждения, такая задача может быть решена только при долгосрочном планировании деятельности учреждения. Управление рынком может быть осуществлено методами управления репутацией за счет повышения статуса учреждения, а также уровня информированности населения о научной деятельности и интенсификации просветительной и образовательной деятельности учреждения.

[6] Евменов, А.Д., Редькина, Т.М., Сазонова, Е.В. (2006). *Стратегическое управление на предприятиях социально-культурной сферы*. СПб: СПбГУКиТ.

Значимость учреждения, его научный уровень можно оценить по следующим параметрам:

- интенсивность научной работы учреждения, определяемая количеством публикаций, выпуском брошюр и монографий;
- влияние учреждения на деятельность других учреждений, выражающаяся в количестве организованных региональных мероприятий;
- влияние учреждения на общественное мнение[7].

Эти показатели характеризуют значимость репутации учреждения в научном культурном пространстве, среди других культурно-образовательных учреждений и среди населения. Они являются взаимосвязанными и взаимодополняющими. Так, при наличии большого научного авторитета влияние на общественную мысль может быть минимальным вследствие «профессионального снобизма», когда научные подразделения безответственно относятся к популяризации достигнутых результатов и привлечению к научной деятельности (а значит, и к обучению в рамках этой деятельности) людей без специального образования, прежде всего детей и молодежи.

Одним из путей, позволяющих увеличить все три показателя, является создание открытой клубной (сетевой) системы просвещения, организованной на базе учреждения культуры с привлечением других учреждений и частных лиц. Клубная система позволяет формировать общественное мнение о престиже культурного и образованного человека, создает дополнительную мотивацию для реального изменения культурного и образовательного уровня населения. Данная деятельность представляет собой систему управления репутацией, а соответственно, и управления рынком *(Ижикова, 2011)*.

В непосредственной связи с научной должна находиться организационная деятельность учреждения. Перечислим возможные направления организационной деятельности, связанные с долгосрочным планированием мероприятий по управлению рынком:

- реклама и PR-мероприятия, включающие постоянное сотрудничество учреждения культуры с региональными СМИ и создание интерактивного интернет-сайта учреждения;
- привлечение культурно-досуговых учреждений и частных лиц, занимающихся организацией культурно-досуговых мероприятий, к

[7] Зайцева, Н.А. (2003). *Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме* (2-е изд., испр. и доп.). М.: Academia.

работе под брендом учреждения, включая выдачу различного рода сертификатов;
- сетевой маркетинг, включая создание клубов потребителей по интересам, связанных с деятельностью учреждения, и пр.[8]

При достаточно активной деятельности учреждения культуры, как научной, так и организационной, можно создать некоторую неформальную среду, объединяющую потребителей, систему зависимости потребителей, т.е. обеспечить не только управление рынком, но и его создание на новом организационном уровне.

При достаточно активной деятельности учреждения культуры, как научной, так и организационной, можно создать некоторую неформальную среду, объединяющую потребителей, систему зависимости потребителей[9].

На наш взгляд, повышению эффективности финансового менеджмента учреждений культуры в России способствовало бы:
- государственное стимулирование программ встречного финансирования («государство-бизнес») культурных мероприятий;
- установление зависимости заработной платы управленческого звена учреждений культуры от объемов привлеченных частных средств;
- введение должностей пиар-менеджера и финансового менеджера в организационную структуру учреждения;
- усовершенствование нормативов финансового обеспечения государственных заданий (в том числе разработка методик на региональном уровне);
- разработка методологических основ контроля качества выполнения учреждениями культуры госзаданий.

Выполнение данных мероприятий предполагает комплексный характер и, на наш взгляд, в будущем позволит создать эффективную схему финансового менеджмента *(рис. 2)*.

В настоящее время попечительский совет создан при ГУК НО «Нижегородский губернский оркестр», ГУК НО «Нижегородский государственный академический театр кукол», ГУК НО «Нижегородский государственный академический театр оперы и балета им. А.С.Пушкина». При МУК «Нижегородский театр комедии» существует Клуб постоянных зрителей, при ГУК НО «Нижегородский

[8] Каранец, С.М. (2005). *Экономические отношения в социально-культурной сфере*. СПб: ОЦЭиМ.
[9] Киселева, Т.Г., Красильников, Ю.Д. (2001). *Социально-культурная деятельность: история, теоретические основы, сферы реализации, субъекты, ресурсы, технологии*. М.: МГУКИ.

Котова, О.В., Костригин, Р.В. (2015). Экономико-управленческие основы обеспечения работы учреждений культуры (на примере Нижегородской области). *Креативная экономика, 9*(11), 1451–1464. doi: 10.18334/ce.9.11.2089

государственный академический театр оперы и балета им. А.С.Пушкина» – Клуб друзей.

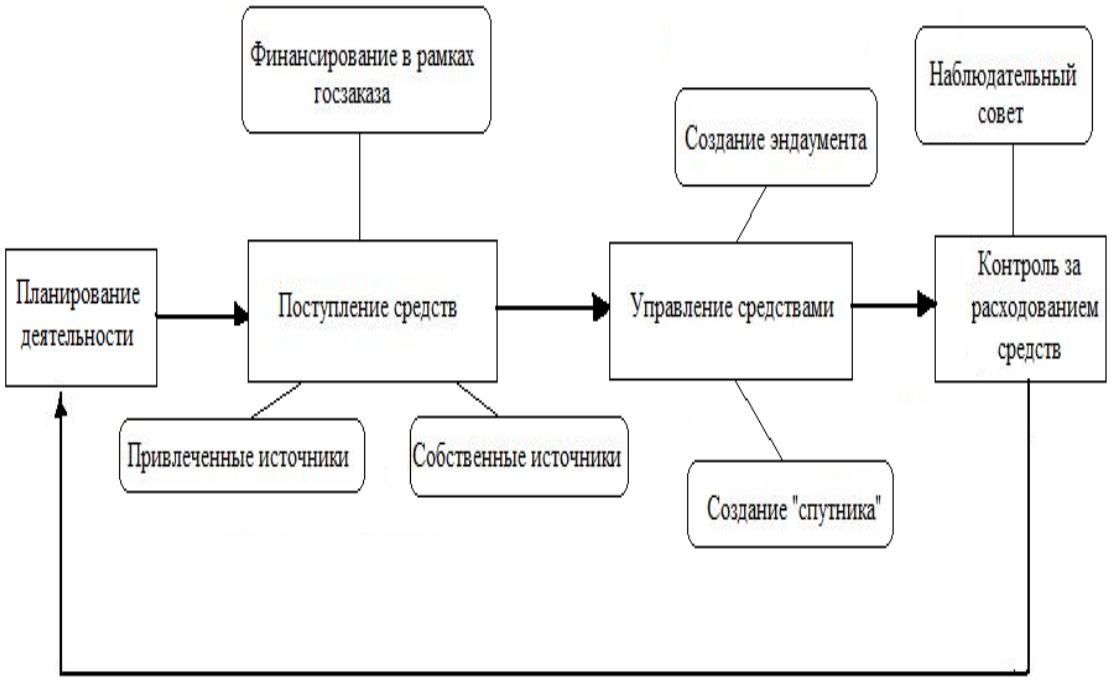


Рисунок 2. Схема ресурсного обеспечения учреждения культуры
Источник: составлено автором

Особую значимость в экономике приобретает государственный сектор культуры, отражающий эффективность государственной политики в этой сфере. Учреждения культуры, представляющие данный сектор, сталкиваются в процессе своей деятельности со множеством проблем. Большинство из них, на наш взгляд, возникают вследствие неэффективного управления, отказа от новых технологий и инструментов менеджмента, от сотрудничества с рынком, отсутствия четкой картины стратегического развития.

Заключение

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие основные выводы и рекомендации. Анализ источников финансирования учреждений культуры Нижегородской области демонстрирует сильную зависимость от бюджетных средств. Практически ни одно учреждение культуры не может существовать без финансовой поддержки со стороны государства. При существующей ситуации в бюджетной сфере Нижегородской области государство не

может гарантировать должное финансовое обеспечение учреждений культуры.

Ранее в области действовала областная целевая программа «Развитие культуры Нижегородской области» на 2011–2013 гг., сейчас реализуется государственная программа «Развитие культуры Нижегородской области до 2016 года». Наибольшее финансирование обращено на два ключевых направление: повышение посещаемости государственных и муниципальных музеев и увеличение количества посещений театрально-концертных мероприятий. Естественно, профиль деятельности всех учреждений культуры Нижегородской области не замыкается на этих двух направлениях. Вышеперечисленное подтверждает необходимость использования технологии фандрайзинга для привлечения дополнительных источников финансирования.

Процессы фандрайзинга и спонсоринга раскрыты с двух сторон: со стороны потенциальных получателей и со стороны «доноров». В статье предложена схема многоуровнего фандрайзинга, ориентированного на долгосрочные отношения с «донорами». Установлена взаимосвязь между мотивами спонсоров и предложениями учреждения культуры по их воплощению. Предложена модель ресурсного обеспечения учреждения культуры. Также рассмотрены основные аспекты создания попечительского совета при крупнейших учреждениях культуры области. Членами попечительского совета могут быть созданы следующие источники финансирования: членские взносы, целевой капитал, средства, предусмотренные для долгосрочного осуществления фандрайзинга и спонсоринга.

ИСТОЧНИКИ:

Ижикова, Н.В. (2011). *Теоретико-методологические основания современной культурной политики* (Автореф. дис. … доктора фил. наук: 24.00.01). Санкт-Петербург.

Артемьева, Т.В., Тульчинский, Г.Л. (2010). *Фандрейзинг. Привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования*. СПб: Лань; Планета музыки.

Бурдье, П. (2001). *Практический смысл*. СПб: Алетейя.

Долгин, А.Б. (2007). *Экономика символического обмена* (2-е изд., доп.). М.: Институт экономики культуры.

Драгичевич-Шешич, М., Стойкович, Б. (2000). *Культура: менеджмент, анимация, маркетинг*. Новосибирск: Издательский дом «Тигра».

Дымникова, А.И. (2009). Фандрейзинг в сфере культуры. *Справочник руководителя учреждения культуры, 2*, 22–45.

Евменов, А.Д., Редькина, Т.М., Сазонова, Е.В. (2006). *Стратегическое управление на предприятиях социально-культурной сферы*. СПб: СПбГУКиТ.

Зайцева, Н.А. (2003). *Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме* (2-е изд., испр. и доп.). М.: Academia.

Каранец, С.М. (2005). *Экономические отношения в социально-культурной сфере*. СПб: ОЦЭиМ.

Киселева, Т.Г., Красильников, Ю.Д. (2001). *Социально-культурная деятельность: история, теоретические основы, сферы реализации, субъекты, ресурсы, технологии*. М.: МГУКИ.

Olga V. Kotova, Candidate of Science, Economics, Associate Professor of the Chair of Management and Public Administration of Institute of Economics and Entrepreneurship, Vice-rector for Extra-academic Work at UNN, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Ruslan V. Kostrigin, Postgraduate of the Chair of Management and Public Administration of Institute of Economics and Entrepreneurship, Vice-head of Students' Union Organization, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Economic-managerial bases of ensuring the work of cultural establishments (evidence from the Nizhni Novgorod region)

ABSTRACT:

The article considers the main reforms in the field of state financing of cultural establishments, substantiates the necessity for overcoming the traditional image of the state as the main funding source for cultural establishments, proposes the efficient management models in cultural sphere .

The present article can be of interest for top-managers of cultural establishments of different levels and sizes. Public-funded cultural establishments can consider sponsoring and fundraising as an additional source of financial resources for their activities. Other cultural establishments can fully realize their tasks on the basis of these funding sources only. Presently, sponsoring and fundraising are necessary not only for the potential beneficiaries, but also to the so-called “donors”.

Most large organizations realize their social responsibility exactly through sponsoring and fundraising, mentioning this notion in their “mission”.

KEYWORDS: autonomous establishments, state policy, sponsors’ motives, resource provision to cultural establishments, supervisory board, sponsoring, fundraising, financing of cultural establishments, financial management of cultural establishments, work efficiency of an establishment, endowment