

КУЛЬТУРНО-ДОСУГОВЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ КЛУБНОГО ТИПА – САМЫЙ МАССОВЫЙ ИНСТИТУТ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ В РОССИИ. ОДНАКО ДО СИХ ПОР НЕТ СПЕЦИАЛЬНОГО ДОКУМЕНТА, В КОТОРОМ БЫЛИ БЫ ОПРЕДЕЛЕНЫ ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ В ЭТОЙ СФЕРЕ И ЗАДАНО НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ. ЦИРКОВОЕ И ТЕАТРАЛЬНОЕ ДЕЛО, А ТАКЖЕ КОНЦЕРТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОБЛАСТИ АКАДЕМИЧЕСКОЙ МУЗЫКИ УЖЕ ИМЕЮТ СОБСТВЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ. ПРИШЛО ВРЕМЯ РАЗРАБОТАТЬ И КОНЦЕПЦИЮ КЛУБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

## Концепция клубной деятельности: разработка началась

Людмила Дукачева,  
заместитель директора  
Государственного Российского Дома народного творчества



По данным Главного информационно-вычислительного центра Минкультуры России<sup>1</sup>, только в системе министерства работают 41,4 тыс. учреждений клубного типа, из них 37 тыс. расположены в сельской местности. И это несмотря на проводимую масштабную оптимизацию.

<sup>1</sup> <http://mkrf.ru/upload/stats-web/index.html>.

Для сравнения: Минкультуры России подведомственны 39,7 тыс. общедоступных библиотек, 2,6 тыс. музеев, 361 концертная организация и самостоятельный коллектив, 339 парков культуры и отдыха и 617 театров.

От того, насколько эффективно будут работать клубные учреждения России, зависит не только успешная социализация и развитие творческих способностей россиян, но и гармонизация социально-экономического развития регионов, особенно малых городов и сельских поселений, активизация культурного потенциала территорий и улучшение качества жизни.

## КУЛЬТУРНО-ДОСУГОВЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ В ЦИФРАХ

Оптимизация сети культурно-досуговых учреждений (далее – КДУ) привела к сокращению их численности. С 1990 по 2014 год число КДУ, подведомственных Минкультуры России, уменьшилось более чем на 25% (рисунок 1)<sup>1</sup>.

В то же время ситуация со специалистами, имеющими профильное образование, в клубной сфере выглядит оптимистично. В 2010 году их число резко уменьшилось, но затем начало расти (рисунок 2). Всего в учреждениях клубного типа в системе Минкультуры России работает 308 тыс. человек.

Обратим особое внимание на то, что количество сетевых единиц уменьшается, а количество клубных формирований в культурно-досуговых учреждениях под эгидой Минкультуры России растет (рисунок 3). Увеличивается и число участников клубных формирований (рисунок 4).

Прирост как клубных формирований, так и их участников говорит об устойчивом социальном заказе на ключевую функцию КДУ – обеспечение деятельности любительских художественных коллективов, то есть возможности творческой реализации всех граждан страны, независимо от места проживания и уровня доходов.

По данным Главного информационно-вычислительного центра Минкультуры России, в неудовлетвори-



Рис. 1. Клубные учреждения Минкультуры России



Рис. 2. Доля специалистов, имеющих высшее и среднее специальное образование, из числа основного персонала работников учреждений культуры клубного типа по России

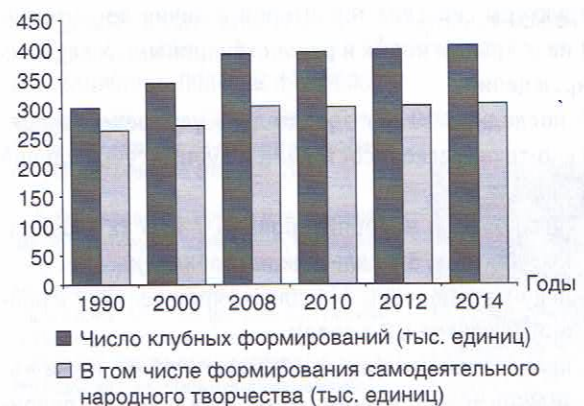


Рис. 3. Клубные формирования учреждений Минкультуры России

<sup>1</sup> Статистические данные для диаграмм предоставлены Главным информационно-вычислительным центром Минкультуры России.



Рис. 4. Участники клубных формирований учреждений Минкультуры России

тельном состоянии находятся 25,4% от общего количества зданий, в которых расположены КДУ (для библиотек, например, эта доля составляет 8%)<sup>1</sup>. Однако столь неутешительные показатели не повсеместны: есть регионы, где сеть КДУ развивается и крепнет.

#### ПРИМЕР

Политика правительства Воронежской области сыграла значительную роль в положительных изменениях в деятельности клубных учреждений. Губернатор считает приоритетом развитие социальной инфраструктуры сельских территорий и лично присутствует на открытии новых и реконструированных клубных учреждений.

За последние 10 лет значительно улучшено материально-техническое состояние клубных учреждений на селе:

- построены и модернизированы 7 КДУ (2 в районных центрах, 5 в сельских поселениях);
- реконструированы 9 клубных учреждений (7 в районных центрах, 2 в селе);
- произведен капитальный ремонт и обновление материально-технической базы 103 клубов (10 районных и 93 сельских дома культуры).

<sup>1</sup> <http://mkrf.ru/upload/stats-web/index.html>.

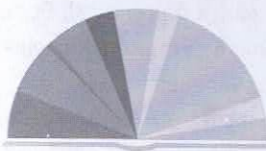
Основные средства для проведения работ выделены из областного и муниципального бюджетов (2 млрд руб. и 500 млн руб. соответственно).

Изменение внешнего облика и оснащенности учреждений позволило включать в работу новые культурные услуги, что помогает привлечь население в клубы.

Несмотря на сокращение финансирования и непростые организационно-правовые условия, востребованность клубных учреждений увеличивается. А значит, есть необходимость в концептуальном осмыслении их деятельности в современных условиях.

#### КАЖДОМУ НАПРАВЛЕНИЮ – ПО КОНЦЕПЦИИ?

Под эффективностью учреждения культуры зачастую понимается исключительно экономическая рентабельность или в лучшем случае положительная динамика количества потребителей той или иной услуги. За кадром остается содержательная, то есть просветительская составляющая этого понятия.



#### БУКкроссинг

NOBROW. КУЛЬТУРА МАРКЕТИНГА. МАРКЕТИНГ КУЛЬТУРЫ

Сибрук Д.

Пер. с англ. В. Козлов. М., 2015. 240 с.

Рекомендовано к чтению



В книге рассматривается влияние маркетинга на современную культуру – культуру коммерциализованного мира. В 2000 году Джон Сибрук ввел в обиход новый термин nobrow, обозначающий эффект стирания граней между высокой (highbrow) и низкой (lowbrow) культурами. В nobrow нет традиционной вертикальной иерархии, там три и более измерений, а элитарная культура – лишь одна из субкультур. В nobrow перемешаны культура и маркетинг и художники делают свое искусство, руководствуясь внутренним маркетинговым барометром.

В Общероссийском классификаторе видов экономической деятельности сфера культуры оказалась в разделе «Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг». Другими словами, учреждения культуры поставили в один ряд с комбинатами бытового обслуживания и бюро ритуальных услуг.

Стало бытовать мнение, что клубные учреждения – пережиток советской эпохи, а в новой России это лишь инструмент удовлетворения потребностей в рекреационном досуге.

В постсоветскую эпоху при провозглашаемом отказе от идеологии именно клубные учреждения оказались лишены миссии, стали не востребованными как проводники государственной культурной политики.

Однако в осознании роли культуры в развитии нашего общества не так давно произошел серьезный перелом. Об этом свидетельствует принятие в декабре 2014 года Основ государственной культурной политики (утверждены Указом Президента РФ от 24.12.2014 № 808), а в феврале 2016 года – Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года (распоряжение Правительства РФ от 29.02.2016 № 326-р). Благодаря этим документам обозначен курс

на поддержку культуры как важнейшего инструмента для гуманитарного и социально-экономического развития нашего общества и укрепления государственности.

Кроме того, под эгидой Минкультуры России приняты стратегические документы, определяющие внутриотраслевые векторы развития культуры:

- Концепция долгосрочного развития театрального дела в Российской Федерации на период до 2020 года (распоряжение Правительства РФ от 10.06.2011 № 1019-р);
- Концепция циркового дела в Российской Федерации на период до 2020 года (распоряжение Правительства от 02.04.2012 № 434-р);
- Концепция развития концертной деятельности в области академической музыки в Российской Федерации на период до 2025 года (распоряжение Правительства РФ от 25.11.2015 № 2395-р).

Эти и принятые на региональном и муниципальном уровне концепции осмысляют актуальное состояние того или иного направления в сфере культуры, а также предлагают комплекс мер по его развитию. Концепции описывают понятийный аппарат, задают проблемное поле и формулируют ключевые задачи, стоящие перед субъектами культурной деятельности.

#### КУЛЬТУРА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В КУЛЬТУРЕ

Под ред. И.Г. Хангельдиевой, Н.Г. Чаган. М., 2016. Т. 1–2.

В монографии рассмотрены частное партнерство в сфере культуры и искусства, культурно-исторические формы арт-рынка, роль современного культурного пространства в мегаполисе средствами кино, рекламы, аудиомаркетинга.

В сборнике два раздела. Первый посвящен прикладной сфере культурологических исследований, которые связаны с практикой управления культурой и современными коммуникациями. Второй раздел рассматривает влияние рынка на сферу культуры и искусства.

Монография рассчитана на специалистов в области коммуникационной сферы, галерейного и музейного и кинобизнеса.



Читайте обязательно

#### МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И МЕДИАКОММУНИКАЦИЙ: ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ

Материалы Междунар. науч.-практ. конф. 31 марта 2015 г. / Санкт-Петербург. гос. ин-т кино и телевидения; Под ред. А.Д. Евменова. СПб., 2015. 150 с.

В сборник вошли материалы Международной научно-практической конференции, проведенной Санкт-Петербургским институтом кино и телевидения при участии российских и зарубежных организаций и представителей. Доклады, выступления, сообщения и статьи посвящены анализу проблем в сфере культуры и медиакоммуникаций, перспектив развития и инновационных направлений.

Материалы будут полезны ученым и специалистам-практикам органов управления и предприятий сферы культуры и медиакоммуникаций.

Читайте обязательно



**ПРИМЕР**

В Концепции долгосрочного развития театрального дела в РФ приводится определение понятия «театральное искусство». Аналогичные определения есть в Концепции циркового дела в РФ и в Концепции развития концертной деятельности в области академической музыки в РФ.

Перечисленные концепции восполняют и пробел в нормативно-правовой базе, ведь специальные законы регулируют не все культурные отрасли. В частности, они охватывают библиотечное и музейное дело (федеральные законы от 29.12.1994 № 78-ФЗ «О библиотечном деле» и от 26.05.1996 № 54-ФЗ «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации»), но не касаются театрального или циркового искусства.

## КАК РЕГУЛИРУЕТСЯ КУЛЬТУРНО-ДОСУГОВАЯ СФЕРА

В культурно-досуговой сфере нет концепции, где содержался бы исчерпывающий перечень терминов, описывающих специфику клубной деятельности. Нет и базового закона. Нормативная база культурно-досуговой сферы в постсоветское время пополнялась нерегулярно и представлена несколькими основными актами:

- решение коллегии Минкультуры России от 29.05.2002 № 10 «О некоторых мерах по стимулированию деятельности муниципальных учреждений культуры»;

- Нормативы минимального ресурсного обеспечения услуг сельских учреждений культуры (общедоступных библиотек и культурно-досуговых учреждений утвержденных приказом Министерства культуры и массовых коммуникаций РФ от 20.02.2008 № 10 «О приказе Минкультуры России:
    - от 01.09.2011 № 906 «О нормативах штатной численности работников государственных и муниципальных учреждений культурно-досугового типа и библиотек»;
    - от 05.10.2015 № 2515 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества оказания услуг организациями культуры»;
    - от 30.12.2015 № 3448 «Об утверждении типовых отраслевых норм труда на работы, выполняемые в культурно-досуговых учреждениях и других организациях культурно-досугового типа
- Большую поддержку в деятельности КДУ оказали же Методические рекомендации по организации работы органов местного самоуправления в решении вопроса создания условий для развития местного традиционного народного художественного творчества (утверждены приказом Минкультуры России от 25.05.2012 № 229). Это своеобразный кодекс нормативно-правовой базы культурно-досуговой сферы, созданной в советское время и актуализированной с учетом особенностей современной социокультурной ситуации.
- Однако ни в одном из названных документов не сформулирована стратегическая миссия клубных учреждений.

## КАКИЕ ЗАДАЧИ РЕШИТ КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ КЛУБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Самый массовый институт учреждений культуры в России нуждается в концепции клубной деятельности (далее – Концепция). Необходимость ее разработки обсуждалась давно, ее активно поддерживает Государственный Российский Дом народного творчества, представляющий интересы сети региональных домов (центров) народного творчества, которые координируют деятельность культурно-досуговых учреждений всей России.

### Ожидаемые этапы разработки Концепции клубной деятельности

До конца **2016 года** будет подготовлен основной текст Концепции.

До конца **2017 года** текст согласуют с экспертным сообществом и скорректируют его по итогам поступивших замечаний и предложений.

До конца **2018 года** будет утвержден план реализации Концепции до 2025 года.

В результате в конце 2015 года проект по подготовке Концепции включен в план работы Минкультуры России, а в апреле 2016 года на конкурсной основе отобран исполнитель для реализации первого этапа ее разработки (АНО «Центр реализации проектов в культурной, спортивной и социальной сфере»).

Актуальность разработки Концепции обусловлена:

- активной динамикой изменений в социокультурной среде общества;
- современными тенденциями развития клубов как институтов, обеспечивающих:
  - сохранение нематериального культурного наследия народов России;
  - продвижение культурно-просветительской деятельности в социуме;
  - организацию досуга всех категорий населения без исключения в разрезе целевых аудиторий;
  - развитие жанров художественного любительского творчества;
- необходимостью повысить уровень управляемости социальными процессами с помощью нециркулярных методов (культурных, информационных, просветительных, методологических).

Разработчики Концепции на первом этапе должны решить несколько задач:

- уточнить и расширить понятийный аппарат клубной деятельности (учреждение культуры клубного типа, народное художественное творчество, клубное формирование, коллектив любительского художественного творчества и др.);
- изучить ситуацию в области государственного и частного обеспечения культурно-досуговой деятельности в России;
- провести сравнительный анализ отечественной практики и зарубежного опыта государственной поддержки деятельности клубных учреждений с использованием экономических, социологических, статистических исследований;
- рассмотреть действующую систему организационно-творческой и менеджерской составляющих деятельности культурно-досуговых учреждений, включая вопросы профессиональной подготовленности кадров;

- на основании полученных данных подготовить текст Концепции, содержащий рекомендуемые варианты развития клубной сферы в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

- провести экспертную оценку проекта Концепции с участием представителей культурно-досуговой сферы, руководителей и специалистов клубных организаций, в том числе из регионов России, представителей сферы образования в области культуры. После согласования с экспертным сообществом и заинтересованными ведомствами текста Концепции будет разработан план ее реализации, содержащий конкретные меры по совершенствованию клубной деятельности в Российской Федерации.

## КТО РАЗРАБОТАЕТ КОНЦЕПЦИЮ

В Минкультуры России переданы на согласование предложения по составу рабочей группы по разработке Концепции. В нее вошли представители научного сообщества в сфере культуры и социальных наук, представители Государственного Российского Дома народного творчества и региональных домов (центров) народного творчества, руководители и специалисты клубных учреждений различных регионов России. Когда состав рабочей группы будет утвержден, будут намечены сроки проведения организационных заседаний и варианты дистанционного взаимодействия между членами рабочей группы.

Обязательный этап разработки и утверждения Концепции – обсуждение ее на уровне Правительства РФ. Это связано с тем, что Концепция носит стратегический характер и призвана определить не только ведомственные (узко отраслевые) приоритеты развития культурно-досуговой сферы, но и направления деятельности, носящие широкий (межведомственный) характер и затрагивающие правовые, финансово-экономические, творческие проблемы развития клубного дела в России.

Эта публикация открывает общественное обсуждение состояния культурно-досуговой сферы России и перспектив ее развития в свете подготовки Концепции клубной деятельности и приглашает к дискуссии всех заинтересованных специалистов.



Елена Мельвиль,  
директор Культурного центра ЗИЛ

## ОТСУТСТВИЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ КЛУБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРИВЕДЕТ К НЕХВАТКЕ ЛЮДЕЙ, СПОСОБНЫХ МЫСЛИТЬ И СОЗДАВАТЬ

Культурно-досуговая сфера (клубная деятельность) уже четверть века остается без должного внимания со стороны органов государственной власти. После того как вместе с социально-экономическим устройством страны в 1990-е годы рухнула идеологическая основа клубной деятельности, на уровне Федерации и во многих ее субъектах не было принято ни одного значимого нормативного документа, регулирующего правила игры.

В то время появились основополагающие документы в сфере культуры: закон о музеях, о библиотеках, о кинематографии (о театрах, правда, нет). Но все они были направлены на обеспечение права на доступ к культурным благам, гарантированно Конституцией РФ. О втором же «культурном» праве по конституции – праве на участие в культурной жизни (ст. 44) – почему-то позабыли. Участие – это активное действие, это создание нового, в то время как доступ к благам – потребление созданного. Если рассуждать в категориях просветительской модели, как на заре зарождения клубной деятельности, – это вполне оправданно.

Но тогда никто не мыслил категориями будущего. В условиях ограниченности ресурсов появилась теория двойственной полезности культурных благ (индивидуальной и социальной). Согласно этой теории участие в культурной жизни является индивидуальной полезностью и должно финансировать-

ся не за счет государства. А если не финансирует то и не регулируется.

В отношении клубной деятельности уже в 2000-х годах приняты два важных документа (приказ Министерства культуры и массовых коммуникаций РФ от 25.05.2006 № 229, решение коллегии Министерства культуры России от 29.05.2002 № 10). Но они носят рекомендательный характер. Однако многие регионы взяли их за основу и разработали свои стандарты организации клубной деятельности. Не концепция именно стандарты, регулирующие количественные объемные показатели, чтобы можно было эффективно нормировать расходы, связанные с государственным финансированием. Это были полезные документы, но они не обозначали ни целей, ни задач, ни приоритетов поддержки отдельных направлений.

В Красноярске предприняли попытку на региональном уровне создать свою концепцию (Развитие клубного дела в Красноярском крае в 2010–2020), но она, на мой взгляд, носила формальный характер.

В столице два года назад стартовала программа «Московские культурные центры», задающая им концептуальные рамки развития сети клубных учреждений. Был разработан основополагающий документ, регулирующий деятельность в этой подотрасли<sup>1</sup>. Но он так и не принят, и потому почему: нет принятой федеральной Концепции клубной деятельности. А это главное.

Социальная полезность клубной деятельности очевидна, но проявляется не сразу. Затраты на развитие окупаются спустя большие периоды, поэтому при отсутствии четкой государственной стратегии возникает желание снизить эти расходы, а управленческие решения оставить в области сбора статистических данных и формальных отчетов. Такая экономия (и эффект от нее) приведет к тому, что очень скоро в стране не станет остро ощущаться дефицит людей, способных мыслить и создавать, граждан страны, имеющих сферу культурного участия, ведущего к гражданской и социальной ответственности. И тогда, наконец, нужные меры будут приняты.

<sup>1</sup> Положение об организации культурно-досуговой деятельности в учреждениях, подведомственных департаменту культуры г. Москвы (проект) // Справочник руководителя учреждения культуры. 2015. № 8. С. 88–110.



Наталья Силина,  
директор Культурного центра «Зодчие»

## КОНЦЕПЦИЯ ПОМОЖЕТ ВОССТАНОВИТЬ РЕНОМЕ КЛУБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Оптимизация деятельности и растущая конкуренция, а также повышение уровня запросов со стороны потребителей культурных услуг требуют от клубного учреждения концептуального подхода к деятельности. При этом уровень качества предоставления услуг клубными учреждениями и понимания своего места на рынке свободного времени очень различаются.

Для определения приоритетов клубной деятельности как в отрасли в целом, так и конкретного клубного учреждения, а также для установления четких стандартов качества предоставляемых услуг крайне важно появление концепции клубной деятельности. В ней надо отразить, что клубы – это не только творческие коллективы и мероприятия к знаменательным датам. Важно определить роль клубных учреждений в патристическом воспитании – национальной идее России.

К стратегическим векторам нужно отнести:

- реализацию целевых социокультурных проектов;
- развитие различного рода активностей;
- привлечение сообществ жителей;
- поддержку социокультурных и досуговых инициатив населения;
- повышение уровня образования, культуры и образованности работников учреждения культуры.

Современному потребителю культурно-досуговых услуг сами понятия «клуб», «клубная деятельность» кажутся архаичными, далекими от сегодняшней действительности. Концепция помогла бы восстановить реноме клубной деятельности, ведь эта форма работы никогда не теряла своей актуальности.

В культурном центре «Зодчие» мы наблюдаем это на примере недавно созданного клуба для активных мам «Мамин день». Он не похож на другие востребо-

ванные клубы по интересам, например рассчитанные на аудиторию 65+. Эти принципиальные различия, основанные на разности подходов к разным целевым аудиториям, также должны быть отражены в концепции.

Клубные формы работы присущи практически всем учреждениям культуры. Главное, чтобы любительские клубы отвечали на запросы времени, курировались профессионалами и обеспечивались хотя бы минимальным финансированием, а также располагались в специально оборудованных современных помещениях. Ведь сегодня человек не пойдет в клуб, внешний вид и деятельность которого – прошлый век.

В последнее время содержание деятельности домов культуры стало ответственностью самих учреждений. Поэтому создание полноценной правовой базы необходимо для реализации уставной деятельности и выполнения государственного задания.

Надеемся, что в концепции клубной деятельности отразится перечень нормативных актов, определяющих содержание деятельности государственного клубного учреждения. Нужно также установить оптимальный объем отчетности и сократить количество адресатов статистики: отчетность необходима, но не должно быть перекосов. Кроме того, планирование деятельности должно быть комплексным, проектным, а не набором разношерстных мероприятий.



Елена Тарасенко,  
директор Дома культуры «Берендей»

## КОНЦЕПЦИЯ КЛУБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЛЖНА ЗАДАВАТЬ ГОРИЗОНТЫ И ПОМОГАТЬ ОРГАНИЗОВАТЬ ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ

Мы постоянно общаемся с коллегами, обсуждаем вопросы работы культурных центров. Практически все сходятся во мнении, что есть проблема нормативно-



го регулирования деятельности клубных учреждений. Наполняемость групп, норма-часы нагрузки руководителей кружков, количество методических часов, присвоение званий, предоставление льгот и многие другие аспекты нуждаются в более точных нормативах. Есть рекомендации федерального министерства, есть приказы уже ликвидированных окружных управлений культуры, какие-то нормы заложены еще в документах 1980-х годов. Конечно, здесь нужна систематизация и обновление.

С другой стороны, руководителям важно понимать глобальные задачи развития отрасли, единое видение векторов движения, общее определение понятий. Разумеется, нельзя оставлять без внимания и творческие результаты коллективов, победы в конкурсах, создание общественных пространств, разнообразие услуг, в том числе позволяющих обеспечить финансовую устойчивость клуба.

На мой взгляд, сегодня дома культуры, культурные центры – одна из самых динамично развивающихся разновидностей учреждений культуры. Спрос на услуги растет, горожане стремятся развиваться сами и развивать своих детей. Многие посещают танцы и ремесленные студии, приходят на праздники и ма-

стер-классы. Когда все творческие направления сконцентрированы в одном месте – это очень удобно.

В Доме культуры «Берендей» мы хотим сделать следующий шаг: приучить к семейному творчеству, когда родитель не просто «сдает» ребенка в надежные руки, а вместе с ним учится творить, общаться, открывать.

Такие практики оказались востребованы. Например, по субботам у нас успешно идет программа «Семейная лепка», где родители с детьми занимаются керамикой, а в воскресные дни семьи посещают музыкально-просветительскую студию «Семиотка». Показательная история – это семейные занятия музыкой. В «Берендее» много лет существует ансамбль народных инструментов «Берендеевский сувенир», и когда на сцене вместе играют мамы и дочери – это не только создает особую атмосферу, но и позволяет привлечь дополнительную аудиторию.

Но все же для понимания того, что главное, базовое, без чего не обойтись, а что будет приятным дополнением, необходима расстановка приоритетов. Нужно, чтобы концепция развития клубной деятельности отвечала на оба запроса: и задавала горизонты, и помогала организовать внутренние процессы. А главное, разрабатывалась в диалоге с профессиональным сообществом.

Выгодная подписка  
на журнал по телефонам  
**8 (495) 775-58-22**  
**8 800 775-58-22**



Реклама

«АКТИОН»  МЦФЭР

| Индивидуальный подход к каждому клиенту!