

Частное учреждение образования  
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»

Факультет гуманитарный  
Кафедра социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента

СОГЛАСОВАНО  
Заведующий кафедрой  
Колпина Л. Г.

---

28.02.2018 г.

СОГЛАСОВАНО  
Декан факультета  
Пуйман С. А.

---

28.02.2018 г.

## **МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ИСКУССТВА**

*Электронный учебно-методический комплекс  
для обучающихся специальности 1-20 81 02 Продюсерство в сфере искусств*

Составитель

Марочкина В. М., доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкого», кандидат экономических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено  
на заседании Совета Института  
протокол № 8 от 27.03.2018 г.

УДК 338.48:005(075.8)  
ББК 65.050.9я 73

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра налогов и налогообложения Белорусского государственного экономического университета (протокол № 7 от 28.02.2018 г.);

*Шелег Е. М.*, доцент кафедры финансов Белорусского государственного экономического университета, кандидат экономических наук.

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению  
кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента  
(протокол № 7а от 28.02.2018 г.)

**М50 Марочкина, В. М.** Менеджмент и маркетинг в сфере искусства : учеб.-метод. комплекс для обучающихся специальности 1-20 81 02 Продюсерство в сфере искусств [Электронный ресурс] / Сост. В. М. Марочкина. – Электрон. дан. (0,8 Мб). – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2019. – 135 с. – 1 электрон. опт. диск (CD).

Систем. требования (миним.) : Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей) 1 ГГц ; 512 Мб оперативной памяти ; 500 Мб свободного дискового пространства ; привод DVD ; операционная система Microsoft Windows 2000 SP 4 / XP SP 2 / Vista (32 бит) или более поздние версии ; Adobe Reader 7.0 (или аналогичный продукт для чтения файлов формата pdf).

Номер гос. регистрации в НИРУП «Институт прикладных программных систем» 1931815271 от 14.04.2018 г.

Учебно-методический комплекс представляет собой совокупность учебно-методических материалов, способствующих эффективному формированию компетенций в рамках изучения дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере искусства».

Для обучающихся, осваивающих образовательные программы высшего образования II ступени, и преподавателей.

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Развитие рыночных отношений требует более широкого применения менеджмента и маркетинга в различных областях человеческой деятельности, в том числе в культуре и искусстве. Этим обусловлена актуальность изучения учебной дисциплины в практико-ориентируемой магистратуре с углубленным изучением специальных дисциплин, обеспечивающая получение степени «Магистр искусств» и диплома магистра.

Цель учебной дисциплины – обеспечить магистрантам комплексное овладение учебным материалом, который необходим для успешного осуществления профессиональной деятельности.

### *Задачи*

Магистр должен быть подготовлен к решению следующих задач профессиональной деятельности:

- инициирование и квалифицированная оценка творческих идей, соучастие с авторами в создании произведений искусства, аудиовизуальных произведений, культурных проектов и мероприятий;
- управление процессом, организация и обеспечение создания и распространения произведений искусства, аудиовизуальных произведений, реализации культурных проектов, проведения культурных мероприятий;
- разработка и использование инновационных методов и технологий для достижения целей своей деятельности;
- осуществление научно-исследовательской деятельности в социально-культурной сфере;
- экономическое хозяйствование в целях удовлетворения потребностей общества в товарах (работах, услугах) сфере культуры и искусства.

Изучение дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере искусств» должно обеспечить формирование у магистрантов следующих академических компетенций:

АК-1. Способность к самостоятельной научно-исследовательской деятельности (анализ, сопоставление, систематизация, абстрагирование, модели-

рование, проверка достоверности данных, принятие решений и т. д.), готовность генерировать и использовать новые идеи;

АК-2. Методические знания и исследовательские умения, обеспечивающие решение задач творческой, организационно-управленческой, инновационно-методической, предпринимательской и научно-исследовательской деятельности;

АК-3. Способность к самостоятельному обучению, обеспечивать личностное и профессиональное саморазвитие.

Магистрант должен получить следующие *социально-личностные компетенции*:

СЛК-1. Знать и соблюдать права и обязанности гражданина;

СЛК-4. Быть способным к взаимодействию, сотрудничеству, разумного компромисса при решении инновационных проблем.

После изучения учебной дисциплины студент должен обладать следующими *профессиональными компетенциями*:

*1. Организационно-управленческая деятельность:*

ПК-4. Управлять процессом создания произведений искусства, подготовки и реализации культурных проектов, осуществления культурных мероприятий;

ПК-5. Использовать нормативно-правовую базу отрасли культуры;

ПК-6. Проводить маркетинговые исследования, составлять рекламную стратегию в процессе реализации культурных проектов;

ГЖ-7. Организовывать финансово-экономическое обеспечение проектов в сфере культуры.

*2. Предпринимательская деятельность*

ПК-12. Создавать новый сегмент рынка конкурентоспособных услуг в сфере культуры, используя инновации;

ПК-13. Вести экономические операции, связанные с подготовкой и реализацией проектов в сфере культуры.

Учебная дисциплина «Менеджмент и маркетинг в сфере искусств» имеет предшествующие связи с дисциплиной «Предпринимательская и экономическая деятельность в искусстве»

В результате изучения учебной дисциплины студент должен

*знать:*

- принципы, функции и методы менеджмента в сфере культуры.
- технологию создания культурных проектов, осуществления культурных мероприятий.
- особенности делового общения.
- принципы и модели маркетинга в сфере культуры.
- основы рекламы и ее специфику в индустрии культуры.

*уметь:*

- планировать этапы процесса создания культурного продукта, культурного проекта, осуществления культурного мероприятия.
- руководить коллективом художественного творчества.
- формировать цели команды, разрабатывать стратегию и тактику достижения целей, принимать решения в ситуациях риска.
- самостоятельно развивать собственные управленческие умения.
- проводить маркетинговые исследования.
- вести переговоры, работать со СМИ.
- разрабатывать спонсорский пакет, создавать деловые документы (письма, договоры, акты, предложения и др.).

При изучении дисциплины предусмотрено использование активных форм и методов обучения как в рамках лекционных занятий (презентация видео- и аудиозаписей телерадиопрограмм и образовательных семинаров, видеороликов, раскрывающих проблемное поле дисциплины), так и в рамках практических занятий (письменная работа, дискуссия, групповое обсуждение результатов самостоятельной работы).

В соответствии с образовательным стандартом по специальности 1-20 81 02 «Продюсерство в сфере искусств» учебная программа по дисциплине «Ме-

неджмент и маркетинг в сфере искусств» рассчитана на 112 часа, из них аудиторных занятий на дневной форме обучения 56 часов. Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий на дневной форме обучения: лекций – 36 часов; практических занятий – 16 часов, семинарских занятий – 4 часа. На заочной форме обучения количество аудиторных часов 14, из них лекций – 8 часов, практических занятий – 4 часа, семинарских занятий – 2 часа.

Предусмотренная форма текущего контроля знаний магистрантов на дневной и заочной формах обучения – экзамен в первом семестре.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1. Курс лекций

### Раздел I МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

#### 1.1. Сфера культуры и технология менеджмента

*1.1.1. Культура как отрасль экономики, ее характерные черты и отличия от других отраслей*

Понятие культура относится к числу фундаментальных в современном общественном сознании. Трудно назвать другое слово, которое имело бы так много смысловых оттенков. Привычно звучат такие словосочетания, как «культура ума», «культура чувств», «культура поведения», «физическая культура». В науке говорят о культурных чертах, культурных системах, развитии, расцвете и упадке культур, Многообразие трактовок объясняется прежде всего тем, что культура выражает глубину и неизмеримость человеческого бытия. В той мере, в какой неисчерпаем и разнолик человек, многогранна, многоаспектна и культура.

В законе «О культуре в Республике Беларусь» говорится, что культура – это совокупность культурных ценностей, ориентированных на удовлетворение духовных потребностей людей и созданных в результате деятельности человека или тесно связанных с такой деятельностью.

Культура с одной стороны является важнейшей сферой человеческой культуры, а с другой – отраслью национальной экономики, связанной с формированием образовательной, культурной, нравственной составляющих человеческого капитала,

К отрасли «культура» относят организации, учреждения и предприятия непосредственно занимающиеся производством, сохранением, распространением и организацией потребления товаров и услуг культурного, социально-информационного и декоративного назначения.

Отрасль включает подотрасли – «культура и искусство» и «кинематография».

Организации, учреждения, предприятия культуры классифицируются по ряду признаков. По содержанию деятельности – на культурно-просветительные и театрально-зрелищные. По основной цели деятельности – на коммерческие (хозяйственные товарищества и общества, унитарные предприятия, производственные кооперативы) и некоммерческие (бюджетные учреждения, общественные объединения, фонды и ассоциации (союзы)). По форме собственности – на государственные и частные. Учреждения культуры могут находиться в ведении Министерства культуры или других министерств и предприятий.

От других отраслей экономики культуру и искусство отличают:

- наличие большого числа участников культурно-просветительного процесса;
- многозначность целей;
- производство интеллектуальных услуг;
- пристальное общественное внимание и вне рыночное воздействие на оказание услуг.

Сферу культуры характеризуют как отрасль экономики, использующую все более возрастающий объем ресурсов, необходимых для создания культурных продуктов и их потребления. В современных условиях широкое развитие получают спонсорство, благотворительность, другие формы связей культуры и искусства с общественностью, что также является отличительной чертой отрасли. Также возрастают объемы средств, используемых для домашнего, «неорганизованного» потребления продуктов культуры. Их наличие в руках населения стимулирует развитие культурной деятельности в предметной форме.

Отрасль характеризуется многообразием видов деятельности: охрана, использование и популяризация культурного наследия; искусство, архитектура, дизайн, кинематография; художественные народные промыслы и ремесла; музейное дело; библиотечное дело; коллекционирование культурных ценностей; эстетическое и художественное воспитание и образование; научные исследования в сфере культуры и искусства; международные культурные обмены.



Использование, новейших достижений информатики и радиоэлектроники, кабельного и спутникового телевидения, аудио- и видеопродукции, новейших средств рекламы качественно изменило рынки товаров и услуг культурного назначения. В настоящее время развивается принципиально новая информационная инфраструктура отрасли, которая положительно сказывается на качестве услуг, сохранении объектов культуры и других вопросах менеджмента.

### *1.1.2. Общие характеристики результатов культурной деятельности и их отражение в менеджменте*

Результаты культурной деятельности могут существовать в материально-вещественной форме (картины, книги, аудио- и видеопродукция и др.) и в форме услуги как результата живой деятельности создателя. В свою очередь услуги культуры подразделяются на два вида: услуги непосредственных исполнителей оказываемые потребителю (зрителю, слушателю) и услуги, связанные с освоением культурных благ, находящихся в предметной форме (услуги библиотек, музеев, картинных галерей и т. п.).

Весьма важными характеристиками услуг культуры и искусства являются:

- неотделимость от создающего источника;
- непостоянство качества, его зависимость от исполнителя;
- повышенное значение условий оказания услуг.

Развитие услуг культуры и искусства характеризуют также количественные и денежные показатели. Количественные натуральные показатели – это число спектаклей, киносеансов, экскурсий, клубных мероприятий и др. Количественные показатели могут быть как абсолютными, так и относительными (на 1 тыс. и на 10 тыс. человек населения). Натуральные показатели в силу их несоизмеримости не позволяют дать сводную картину уровня культурного обеспечения населения, а также отразить изменения структуры потребления.

Универсальными являются показатели в денежной оценке потребляемых населением культурных благ и услуг (доходы учреждений культуры, размер бюджетных средств, расходы семейного бюджета на культуру).

Для оценки эффективности хозяйствования отдельной организации культуры и искусства могут применяться коммерческие показатели – прирост собственных доходов, рентабельность, снижение убыточности и др. Для некоммерческих организаций эффективность хозяйственных операций определяется степенью рациональности использования ресурсов, либо показателями посещаемости учреждения, количеством посетителей, обслуживаемых одним работником учреждения, степенью заполнения залов.

С 2003 г. в Республике Беларусь действует система государственных социальных стандартов по обслуживанию населения. В культуре в качестве такого стандарта используется норматив обеспеченности:

- расходов на культуру в расчете на одного человека – в размере 1,5 базовой величины, в том числе 1,3 – за счет бюджетного финансирования, 0,2 базовой величины – за счет оказания платных услуг;

- агрогородков – государственными учреждениями культуры, так чтобы на каждый приходилось не менее одного клубного учреждения и не менее одной библиотеки.

Норматив обеспеченности расходов за счет средств бюджета определяется ежегодно при утверждении республиканского и местных бюджетов. При этом внутри административно-территориальных единиц (области, г. Минска) этот норматив может определяться дифференцированно

### *1.1.3. Содержание и сущность понятий «менеджмент», «руководство» и «управление»*

Термин «менеджмент» в широком смысле трактуется как управление. Например, менеджмент инвестиций – управление инвестициями, менеджмент персонала – управление персоналом.

В менеджменте организации участвует руководитель и специалисты – менеджеры. Их могут называть управляющими. Термин «руководитель» означает первое лицо, которое формирует цель, принимает решение и несет полную ответственность за его исполнение. Можно сказать, что руководитель органи-

зации является ее главным менеджером. «Управляющий» – это менеджер, который обязан выполнить принятое руководителем решение, и несет ответственность за его исполнение в пределах предоставленных ему прав.

В практической деятельности термином «менеджмент» характеризуют процессы руководства и управления в организациях, не разделяя этих понятий.

Говоря о сущности понятия «менеджмент», следует отметить, что это одновременно и наука, и искусство. С таких позиций объясняется содержание менеджмента в известных словарях английского и русского языков. Как наука менеджмент имеет свой предмет, концепции, функции, принципы. Как искусство менеджмент изучает экономические отношения в сфере производства, распределения и обмена материальных и нематериальных благ, базируется на познании и использовании экономических законов.

Как искусство менеджмент основывается на учете особенностей организации (предприятия), а также специфики каждой человеческой личности, группы людей, составляющих эту организацию. Менеджмент всегда индивидуален. Искусство принимать оптимальные решения и реализовывать их зависит от личности менеджера, его опыта, знаний.

Поэтому результаты деятельности организаций отрасли, работающих в рамках единого правового поля, могут различаться.

Менеджер должен не только опираться на научные знания, но и владеть искусством руководства и управления. Для этого он должен постоянно пополнять профессиональные знания и совершенствовать личностные качества, необходимые в управленческих процессах. Он должен быть примером духовного и профессионального совершенствования, уметь раскрыть интеллектуальный потенциал людей, знать нужды и интересы персонала организации. Менеджер в отличие от предпринимателя должен иметь специальную подготовку.

Менеджмент необходим в любой сфере деятельности. С 60-х годов XX века технологии менеджмента активно внедряются в практику отраслей производственной сферы, в том числе в культуру. Однако многие вопросы остаются

ся теоретически не продуманными, а практический опыт управления организациями культуры и искусства в СМИ практически не освещается.

#### *1.1.4. Механизмы менеджмента в сфере культуры*

Определяя цель и задачи менеджер должен представлять, какие действия нужны для практического выполнения задач и как эти действия совершать. Менеджер должен представлять технологию менеджмента, иначе говоря механизм его осуществления.

В основе технологического содержания менеджмента лежат следующие основные механизмы: организационно-административный, экономический, работа с персоналом и информационный. Без сформированных механизмов не может быть успешного менеджмента. Однако построение названных механизмов зависит не только от организации культуры, но и от внешних факторов, в частности от законодательных актов, принятых в стране.

Организационно-административный механизм в отрасли культуры исторически получил наибольшее развитие. Применительно к сфере культуры речь идет о распределении полномочий (прав и обязанностей). Полномочия фиксируются в уставах, должностных инструкциях, Положениях, договорах и других документах. Распределение полномочий входит в сферу действия административного и трудового права. В организационных документах должно быть четко прописано, кто кому подчиняется, кто кого контролирует, какие вопросы находятся в компетенции конкретных лиц и др. Распределение полномочий затрагивает отношения организаций культуры и искусства с управлениями (отделами) исполкомов Советов депутатов по идеологической работе, культуре и по делам молодежи. Эти управления (отделы) выполняют ряд функций по управлению ресурсами организаций отрасли, они выступают распорядителями бюджетных ассигнований. Организации культуры и искусства являются получателями бюджетных ассигнований. Организационно-административный механизм использует административные методы управления, в основе которых приказы, директивы, обязательные рекомендации.

Экономический механизм – это система ресурсного обеспечения. Речь идет, прежде всего, о финансовых и материально-технических ресурсах. Экономический механизм использует экономические методы управления через систему экономических показателей, льгот, стимулов (налоги, льготы, цены на услуги, заработанная плата, поощрение, арендная плата и др.).

Между административным и экономическим механизмами наблюдается противостояние. В качестве примера можно привести доведение управлениями (отделами) исполкомов плановых заданий по платным услугам до организаций культуры и искусства, централизацию работ по составлению смет расходов. В современных условиях возрастает роль экономических методов управления, им уделяется большое внимание.

Работа с персоналом, как механизм менеджмента, в организациях культуры и искусства в современных условиях выходит на первый план. Как показывает исторический опыт, пренебрежение личностным фактором и использование преимущественно административного принуждения могут привести к серьезным негативным последствиям. Примером тому является опыт СССР. Современные «персонал-ориентированные технологии» предусматривают, прежде всего, формирование и развитие мотивации к активной деятельности, систематическому поиску нового и совершенствованию качества результатов труда. Сегодня приходит осознание того, что не структуры создают проекты и программы, а наоборот – структуры создаются под проекты и программы. Из сказанного следует, что на любом уровне управления, в любой отрасли менеджмент окажется несостоятельным, если не будет общности интересов.

Информационный механизм создает нормативно-правовую и документальную базу для разработки и принятия решений, их реализации и контроля на стадиях анализа, планирования, финансирования.

### *1.1.5. Процессы менеджмента*

Процессы менеджмента можно представить как последовательность действий, связанных с руководством и управлением организацией, а также обслуживанием руководства и управления.

Менеджер-руководитель наделен правом формирования цели деятельности и развития организации, принятия решений, за которые он несет личную материальную и моральную ответственность.

Менеджер-управляющий не наделен такими полномочиями. В его обязанность входит руководство персоналом и обеспечение выполнения цели поставленной перед ним менеджером – руководителем.

Специалисты по обслуживанию руководства и управления выполняют те виды работ, которые обеспечивают руководителю организации и менеджерам – управляющим нормативно-правовую базу и условия для их деятельности. Каждому процессу менеджмента соответствуют свои технологические действия, то есть компоненты менеджмента.

Руководству организацией, как процессу менеджмента, соответствуют такие компоненты менеджмента, как разработка миссии организации, разработка целей организации, разработка стратегий деятельности, проектирование организационной структуры управления.

Для управления организацией характерны такие компоненты менеджмента как маркетинговые исследования, бизнес-планирование, управление факторами производства, материально-техническое обеспечение, продажа интеллектуальных продуктов и услуг.

Обслуживание руководства и управления предусматривает информационное, организационное и техническое обслуживание, а также контроль за принятием и выполнением решений.

Компоненты процессов менеджмента можно рассматривать как последовательность действий по управлению организацией: прогнозирование, целеполагание, декомпозиция цели на подцели, распределение ресурсов по подцелям (планирование), учет, анализ, контроль и регулирование (координирование).

## **1.2. Методологические аспекты менеджмента**

### *1.2.1. Особенности менеджмента в сфере культуры*

Особенности менеджмента обусловлены спецификой отрасли:

1. В сфере культуры и искусства создаются продукты, имеющие материально-вещественную форму (картины, книги, аудио и видеопродукция, сувениры и др.), услуги, выражающие живую деятельность их создателя и принимающие форму товара (выступления актеров, певцов, музыкантов и др.), а также услуги связанные с освоением культурных благ, находящихся в материально-вещественной форме (услуги библиотек, кинотеатров, музеев, картинных галерей и др.). Способы, приемы, технологии менеджмента в отношении продуктов в предметной форме и в форме услуг имеет свои особенности. Организации, создающие товары материально-вещественной форме, являются, как правило, юридическими лицами, занимающимися производственно-коммерческой деятельностью.

Для них актуальные вопросы менеджмента – это поддержание финансовой устойчивости, управление запасами материальных ценностей и готовой продукции, управление потоками денежных средств.

В организациях, создающих и оказывающих услуги, в центре внимания находится работа с персоналом; персонал-ориентированные технологии в целях повышения качества услуг; создание необходимых условий для творчества. В организациях, осваивающих культурные блага, находящиеся в материально-вещественной форме, важными направлениями менеджмента являются: повышение социальной значимости экспонатов музея; обновление и пополнение книжных фондов библиотеки, картин в галерее; привлечение посетителей и доноров;

2. Организации отрасли культуры в основном некоммерческие. Это значит, что платные услуги не покрывают все расходы, и организации финансово зависимы от государственных органов, распределяющих бюджетные ресурсы

Для некоторых учреждений культуры бюджетные ассигнования являются единственным источником финансирования расходов. Задачи менеджмента – развивать платные услуги и обеспечивать целевое и эффективное использование бюджетных ассигнований;

3. Некоммерческие организации могут заниматься коммерческой деятельностью. Например, музей может открыть организацию проведения праздничных торжественных мероприятий, производство печатной продукции, а библиотека – реставрационную мастерскую;

4. В некоммерческой деятельности есть особенности маркетинга, выражающиеся в наличии двух рынков: рынка потребителей и рынка доноров.

Каждый из них может быть первичным по отношению к другому. Так, сначала могут определяться виды работ с потребителями и изыскиваться источники финансирования, включая спонсорскую поддержку, а затем группы потребителей. Возможен и другой подход. Сначала подбираются потребители культурных продуктов для обеспечения интересов доноров, готовых платить за работу с этими группами лиц, а затем конкретизируются отношения с донорами;

5. В организациях отрасли культуры и искусства важную роль играет привлечение средств спонсоров, благотворительных организаций и прочих доноров. Задача менеджмента – развивать связи с общественностью;

6. В отрасли велико значение административных методов управления. Министерство культуры, областные управления и районные отделы по идеологической работе, культуре и по делам молодежи являются распорядителями бюджетных средств, а организации культуры и искусства – их получателями. Государственные органы управления выполняют ряд функций менеджмента, оставляя самим организациям «пассивное» участие в управленческих процессах. Это касается планирования и финансирования расходов организаций культуры и искусства. Роль организаций культуры в менеджменте необходимо поднимать. Для этого должны произойти изменения в распределении полномочий между административными органами власти и непосредственными исполнителями.



### *1.2.2. Развитие менеджмента со второй четверти XIX века до 1930 г.*

Деловая активность, предпринимательство, управленческая деятельность, по мнению многих ученых, возникли одновременно с человеческим обществом. Однако с позиций менеджмента в современном понимании точкой отсчета является вторая четверть XIX века. Первый этап продолжался до второй половины XIX века. Именно в этот период возникают первые фирмы, функции управления в которых выполняют специалисты – менеджеры. Менеджеры – это специалисты, работающие по найму. Различие между менеджером и предпринимателем заключается в степени ответственности. Предприниматель отвечает за деньги и имущество, вложенные в бизнес, а менеджер прямой ответственности не несет, так как он наемный специалист.

Несмотря на краткость первого этапа, профессиональный бизнес прошел интенсивное и радикальное развитие.

Критерием успеха в этот период был доступ к ресурсам (полезным ископаемым, лесу, хлопку и др.). Доступ к сырью и материалам создавал монопольное преимущество. Поэтому главной задачей менеджмента было управление запасами товарно-материальных ценностей, их наращивание. Центр власти в фирмах был сосредоточен в подразделениях, занимающихся снабжением.

Второй этап развития менеджмента продолжался со второй половины XIX века примерно до начала XX века. Для второго этапа характерно следующее. С завершением эпохи колониальных захватов практически все рынки природных ресурсов были так или иначе поделены. И на первый план вышел иной фактор успеха – увеличение полезности товара при сохранении стоимости затрат на его производство. На втором этапе рынок был не насыщен, а иногда даже не сформирован. В этих условиях необходимости в маркетинге и рекламе не было. Решающими моментами для бизнеса были наличие рыночной идеи товара или услуги и материально-технической возможности реализации этой идеи. Центром власти в фирмах были производственные службы. Менеджер должен

был хорошо разбираться в производственных процессах и иметь творческие способности к изобретательству.

Третий этап развития менеджмента длился с начала XX столетия до 1930 гг. Рынок производителей начал уплотняться и решающим фактором успеха стала возможность обеспечить максимальный выход товара при минимальных издержках. Менеджер должен был отлично знать технологию и организовывать в соответствии с нею производство. Центры власти в фирмах перемещаются в технические и технологические службы. Данный период развития менеджмента – это время менеджеров-технократов, организаторов производства. Нормирование труда, конвейер, научная организация труда – эти компоненты менеджмента являются результатом практики того времени. Что касается маркетинга, то его теория и практика еще не сформировались. Первые службы (отделы) маркетинга стали появляться перед Первой мировой войной.

### *1.2.3. Развитие менеджмента с 1930 г. по настоящее время*

Четвертый этап продолжался с 30-х годов до начала 60-х годов XX столетия. С точки зрения технологии менеджмента в данный отрезок времени произошел радикальный перелом. Стало очевидным, что даже если у тебя есть отличная идея, достаточно средств и ты блестяще наладил производство, ты потерпишь неудачу в бизнесе, если производишь то, что не будет пользоваться спросом, и ты не стимулируешь спрос. Новый вектор в теории и практике менеджмента выразился в правиле: не продавать то, что производишь, а производить то, что будет продано.

Стали возникать маркетинговые службы, занимающиеся изучением спроса и предлагающие соответствующие программы, организующие сбыт и стимулирование продаж. В маркетинговые службы быстро перешли центры власти в фирмах. Технократический менеджмент сменился маркетинговым, и менеджер должен был быть в той или иной степени маркетологом. Маркетинг начинается с изучения потребителя, его образа жизни, объема, интенсивности и способов

потребления, иными словами с изучения конкретного содержания конкретной культуры.

Четвертый этап дал колоссальный рост рыночной экономики. Произошел серьезный отрыв промышленно развитых стран от других.

С начала 1960-х годов начался пятый этап развития менеджмента. Для него характерен сверхплотный рынок как производства, так и потребления. Потребитель стал разборчивым, привык к определенным маркам, традициям. Добиться успеха в бизнесе стало возможным: либо предложив совершенно новый товар, на который еще не было спроса; либо традиционный товар, но суперкачества, которого не может сделать никто из конкурентов; либо традиционный товар традиционного качества, но с не имеющей аналогов послепродажной ответственностью или сопутствующими услугами. Формула успеха в этот период – не столько изучать спрос, сколько создавать его. Это требует колоссальных затрат на рекламу, стимулирование продаж, на новые разработки, привлечение лучших специалистов. С конца 1960-х годов концепция маркетинга стала все более распространяться на некоммерческую сферу: образование, науку, культуру, искусство, политику. В настоящее время сущностной чертой менеджмента стали непрерывные нововведения, реализация которых является рискованным (венчурным) бизнесом. Не случайно необходимым условием успешности менеджмента современного бизнеса становится его диверсификация. Чем больше диверсифицирована деятельность фирмы, тем оперативнее она реагирует на динамику рынка.

#### *1.2.4. Функции менеджмента в сфере культуры и искусства, их общая характеристика*

В экономической литературе есть мнение, что менеджмент в сфере культуры и искусства выполняет общетеоретические, общие (основные), связующие, частные (специальные) и специфические функции.

В числе общетеоретических функций можно отметить научную прогностическую функции. Суть научной функции в том, что менеджмент формули-

рует и практически осваивает процессы, связанные с подготовкой, распределением и использованием интеллектуальной собственности.

Суть прогностической функции в прогнозировании будущего, в разработке показателей и составлении планов на будущее.

К общим (основным) функциям относятся планирование, организация процесса, мотивация и контроль. Функция планирования реализуется в разработке различных планов. Функция организации процесса отвечает за распределение полномочий и прав в коллективе, определении конкретных заданий работникам. Функция мотивации предполагает создание внутреннего побуждения к действиям у членов организации. Эту функцию сложно реализовать, поскольку она привязана к потребностям. Для того, чтобы у работника была мотивация творчески относиться к работе, необходимо обеспечить ему способ удовлетворять при этом его потребности. Путем реализации контрольной функции осуществляется измерение того, что достигнуто за отчетный период, проверяется отражение проверяемых показателей в планах, производится сравнение достигнутого с планируемыми или ожидаемыми результатами.

К связующим функциям относятся принятие решений и коммуникация. Принятие решений производится в условиях определенности и неопределенности. Решения принимаются на основе информационной базы по критериям, которые организация определяет самостоятельно. Функция коммуникации означает обмен информацией, ее смысловым значением. Иначе говоря – доведением заданий до конкретного работника.

К частным функциям относится делопроизводство и обеспечение оргтехникой. Специфические функции связаны с получением человеком интеллектуальной продукции и услуг. Это реализация государственной политики в области культуры и искусства, координация территориального, республиканского и международного сотрудничества и др.

### *1.2.5. Методы менеджмента*

Менеджмент как система управления состоит из объекта и субъекта управления. Субъектом управления выступают специалисты – менеджеры. Объектами менеджмента являются материальные и финансовые ресурсы, капитал, доходы и расходы, прибыль фирмы. Менеджер в организации культуры и искусства в своей работе опирается на работу с персоналом, экономический, организационный, информационный механизмы. Каждый из механизмов включает методы и инструменты (рычаги), с помощью которых осуществляется управление текущей (основной) инвестиционной и финансовой деятельностью организации.

В известных словарях русского языка термин «метод» означает способ теоретического исследования или практического осуществления чего-либо. Можно сказать, что метод – это способ воздействия на виды деятельности организации культуры и искусства. Это способ воздействия субъекта управления на объект управления, способ достижения конкретной цели. Метод отвечает на вопрос: «Как воздействовать?»

Одна и та же цель может быть достигнута с помощью различных методов и, наоборот, несколько целей могут быть реализованы с помощью одного метода. Например, для проведения культурно-массового мероприятия организации требуется определенная сумма денежных средств. Методами (способами) финансирования могут быть: самофинансирование, получение бюджетной субсидии, привлечение средств спонсора. Другой пример. Используя такой метод как мотивацию персонала к творческому труду, организация может повысить показатели посещаемости; количества посетителей, обслуживаемых одним работником; сумму средств, полученных за входные билеты.

Каждая организация должна создавать и накапливать информацию по используемым методам менеджмента, так называемый «методический аппарат», методический «инструментарий». Следует сказать, что в экономической литературе нет однозначного толкования методов менеджмента, их классификационных характеристик.

Укрупненно методы управления можно представить, как учет, анализ, планирование, регулирование, контроль. В такой трактовке методы накладываются на любой вид деятельности – основную, инвестиционную, или финансовую. Для каждого из видов деятельности методы будут иметь свою специфику, например, финансовое планирование, финансовый анализ, финансовый контроль. Или инвестиционное планирование (бюджетирование), инвестиционный анализ (выбор проекта), контроль.

С помощью методов управления реализуются функции менеджера, в понятие которых входит работа, обязанности, круг деятельности, назначение, роль. Так, используя метод планирования (расчетно-аналитический, нормативный, балансовый, оптимизации плановых решений, экономико-математического моделирования и др.), менеджер реализует функцию планирования путем разработки стратегических, текущих и оперативных планов. Используя метод контроля (визуальный, наблюдения, проверки и др.), менеджер реализует контрольную функцию, выявляет при этом «слабые» стороны в деятельности организации и соблюдение законодательства в сфере культуры и искусства.

Как можно видеть, методы и функции в менеджменте тесно связаны. Методы менеджмента (управления) не существуют сами по себе. Они обусловлены определенными обязанностями, кругом деятельности работника. Методы управления используются менеджментом для обеспечения оптимальных результатов при достижении целей организации.

Методы менеджмента можно сгруппировать по определенным классификационным признакам. Например, по признаку «содержание управления» различают административные, экономические, психологические, юридические методы; по «организационной форме» различают единоличные, коллективные и коллегиальные; по «сфере применения» – общие и локальные методы управления.

### **1.3. Государственное регулирование и управление деятельности в сфере культуры и искусства**

#### *1.3.1. Государственное регулирование в сфере культуры и искусства*

Государственное регулирование в культурной сфере предусматривает использование различных рычагов: законодательство, собственность (учредительство), контроль и администрирование, культурная политика, финансирование, воспроизводство, подготовка кадров профессиональной среды, льготный режим налогообложения, информационная, организационная поддержка.

Важная роль принадлежит законодательству. Создаются правовые условия и обеспечиваются гарантии деятельности субъектам хозяйствования в сфере культуры. Государственные органы выступают учредителями государственной сети учреждений культуры. Создание таких учреждений осуществляется в соответствии со стандартами обеспечения населения культурными услугами и принятыми программами развития в сфере культуры. Государственные учреждения культуры выступают проводниками государственной политики в сфере культуры.

Мощным рычагом управления в сфере культуры выступает контроль и администрирование деятельности учреждений со стороны государственных органов управления (Министерства культуры, управлений и отделов исполкомов), учредителей и вышестоящих инстанции и других органов контроля (налогового, пожарного, санитарного и др.).

Министерство культуры и местные органы управления культурой разрабатывают культурную политику, которая является частью государственной экономической политики. Они определяют приоритетные направления развития сферы культуры на республиканском, региональном и местном уровнях.

В современных условиях средства государственного бюджета остаются основным источником обеспечения деятельности большинства организаций культуры и искусства. «Кодекс Республики Беларусь о культуре» в действующей редакции не содержит нормативов финансирования отрасли. Выделение средств из республиканского и местных бюджетов на содержание государст-

венных учреждений культуры и на реализацию государственных программ и проектов в отрасли производится в пределах утвержденных бюджетных назначений. Объем бюджетного финансирования зависит от состояния экономики в стране.

Воспроизводство профессиональной среды предусматривает подготовку и переподготовку специалистов и работников сферы культуры в государственных образовательных учреждениях, а также соблюдение соответствующих государственных образовательных стандартов в образовательных учреждениях вне зависимости от их формы собственности и ведомственной принадлежности (лицензирование, аккредитация).

В Республике Беларусь государство оказывает поддержку отдельным государственным организациям культуры и искусства путем установления льгот по налогам или полного освобождения от их уплаты.

Государственное регулирование в сфере культуры осуществляется на основе созданной информационной базы, которая включает единые требования и правила ведения бухгалтерского и статистического учета и отчетности, нормативно-правовые акты в сфере культуры, рекомендации по анализу хозяйственно-финансовой деятельности.

Четыре основные роли по отношению к культуре и искусству:

1. «Помощник» – государство поддерживает культурную деятельность в целом, а не каких-то отдельных стилей и направлений. Поддержка фиксируется в законодательстве, в частности по налогам. Примером такой страны является США.

2. «Патрон» – государство концентрирует свое внимание на обеспечении «стандартов» профессионального творчества и деятельности. Например, поощряет художественное мастерство с помощью стипендий. Пример страны – Великобритания.

3. «Архитектор» – помощь государства является частью его программы повышения благосостояния общества. В основе его политики лежат скорее стандарты общества, чем профессиональные стандарты сферы культуры. Под-



держка выражается в прямом государственном финансировании. Пример страны – Франция.

4. «Инженер» – государство владеет и распоряжается средствами осуществления культурной деятельности и художественного творчества. Оно поддерживает то искусство, которое отвечает его политическим целям и стандартам. Пример такой политики – бывший СССР.

Каждое государство в той или иной степени играет каждую из названных ролей. Но основной акцент делается на одной из них.

### *1.3.2. Министерство культуры Республики Беларусь, его компетенция и выполняемые функции*

Министерство культуры Республики Беларусь является республиканским органом государственного управления, проводящим государственную политику в области культуры и искусства, и подчиняется Совету Министров Республики Беларусь.

В структуру Министерства входят департамент по кинематографии с правами юридического лица, управления, отделы и иные сектора. В Положении о министерстве культуры определены его основные задачи:

- осуществление государственной политики в сфере культуры, обеспечивающей реализацию прав граждан на свободу художественного творчества, участие в культурной жизни, пользование достижениями культуры;
- разработка государственных программ в сфере культуры организация выполнения актов законодательства Республики Беларусь по вопросам культуры и искусства;
- определение обоснованных направлений экономического и технического развития отрасли, политики инвестиций;
- координация работ в целях сохранения историко-культурного наследия;
- подготовка и переподготовка кадров для организаций культуры;
- содействие развитию культур национальных меньшинств Беларуси;

- развитие сотрудничества с зарубежными странами в сфере культуры и искусства.

В соответствии с возложенными на него задачами Министерство культуры выполняет следующие функции:

- разрабатывает и осуществляет государственные программы комплексного развития в сфере культуры и искусства, приобщения населения РБ к национальному и мировому культурному достоянию;

- определяет стратегию социально-экономического и научно-технического развития отрасли;

- анализирует состояние и прогнозирует тенденции развития отрасли;

- готовит предложения правительству и национальному собранию о приоритетных направления государственной поддержки культуры и искусства;

- принимает решения о создании, реорганизации и ликвидации подчиненных организаций, утверждает их уставы;

- регулирует деятельность подчиненных организаций посредством утверждения уставов (положений), заключения трудовых договоров (контрактов) с руководителями, управления имуществом;

- осуществляет финансирование подчиненных организаций;

- проводит ревизии и проверки, осуществляет контроль за расходованием бюджетных ассигнований;

- осуществляет координацию деятельности коммерческих организаций в сфере профессионального искусства, народного творчества путем использования своих прав, экономических стимулов и через государственный социально-творческий заказ;

- заключает международные договора Республики Беларусь с соответствующими органами иностранных государств и международными организациями и выполняет другие функции.

### *1.3.3. Местные органы управления культурой, их задачи и функции*

Правовой статус местных органов государственного управления в области культуры определен «Кодексом Республики Беларусь о культуре», законами Республики Беларусь «О местном управлении и самоуправлении в Республике Беларусь», а также другими законодательными актами – указами и декретами Президента Республики Беларусь, Постановлениями Совета Министров, Министерства Финансов и Положениями об управлениях (отделах) идеологической работы, культуры и по делам молодежи облисполкомов (Мингорисполкома), районных (городских) исполкомов.

На областном уровне органы государственного управления в сфере культуры и искусства представлены управлениями идеологической работы, культуры и по делам молодежи, являющимися структурными подразделениями облисполкомов, включая Минский, горисполком, а на районном (городском) уровнях – отделами идеологической работы, культуры и по делам молодежи районных (городских) исполкомов.

Основные задачи и направления деятельности управлений (отделов), их функции, руководство, имущество и средства управления культурой определены соответствующими Положениями. Например, главное управление идеологической работы, культуры и по делам молодежи Минского горисполкома является его структурным подразделением с правами юридического лица. В своей деятельности это управление подчиняется Мингорисполкому, Министерству культуры Республики Беларусь по вопросам реализации государственной политики в сфере культуры, Министерству образования Республики Беларусь по вопросам реализации государственной молодежной политики. Деятельность управления строится на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

К основным задачам отнесено создание благоприятных условий для приобщения граждан к произведениям национальной и мировой культуры и искусства, содействие созданию и популяризации произведений искусства, формирование системы эстетического воспитания в подчиненных организациях, разви-

тие сотрудничества с зарубежными странами в сфере культуры, осуществление организационно-методического руководства подчиненными организациями культуры, их финансирование и материально-техническое обеспечение, внедрение системы маркетингового руководства и другое.

Отделы идеологической работы, культуры и по делам молодежи выполняет следующие основные функции:

- собирают сведения и анализирует идеологическую и социально-культурную ситуацию на территории района (города);

- содействуют проведению художественных выставок, гастролей театров и отдельных исполнителей, смотров профессионального искусства и народного творчества, праздников;

- осуществляют организацию и проведение фестивалей самодеятельного художественного творчества, культурно-массовых мероприятий на территории района;

- занимаются вопросами охраны историко-культурного наследия;

- взаимодействуют с религиозными организациями;

- координируют и осуществляют контроль за деятельностью организаций культуры и искусства, независимо от ведомственной подчиненности;

- устанавливают региональные и международные культурные связи;

- осуществляют контроль за содержанием и сохранностью историко-культурных ценностей, воинских захоронений;

- анализируют работу учреждений культуры в районе и предоставляют материалы на рассмотрение в администрацию района;

- в соответствии со своей компетенцией рассматривают обращения и предложения граждан, организаций, принимают по ним меры.

#### *1.3.4. Порядок организации и проведения культурно-зрелищных мероприятий*

К культурно-зрелищным мероприятиям относят театральные постановки, концертные программы и иной публичный показ результатов творческой деятельности исполнителей или коллективов художественного творчества.

Организатором культурно-зрелищного мероприятия могут быть субъекты предпринимательской Республики, а также иностранные и международные организации.

Вмешательство государственных органов (организаций), их служебных лиц, юридических и физических лиц в процессе создания и (или) исполнения субъектами творческой деятельности произведений художественной литературы и искусства с целью определить содержание творческого процесса и (или) воздействовать на его результаты не допускается, за исключением случаев, установленных законодательством Республики Беларусь.

Организатор мероприятия должен иметь программу мероприятия. В программе содержатся сведения о мероприятии, в том числе его наименование, информация о месте и времени его проведения, проектной вместимости сценической площадки (при ее отсутствии – предполагаемом количестве зрителей), сведения об исполнителях и иная информация, относящаяся к проведению мероприятия.

Разработанную программу мероприятия организатор должен предоставить в управление идеологической работы, культуры и по делам молодежи по месту предполагаемого проведения мероприятия.

Вместе с программой предоставляются документы, подтверждающие право организатора на проведение мероприятия на определенной сценической площадке (свидетельство о государственной регистрации права собственности или договор аренды, или другие документы).

Рассмотрев программу и другие документы, Управление идеологической работы, культуры и по делам молодежи принимает решение о выдаче удостоверения или об отказе в его выдаче. Решение об отказе в выдаче удостоверения

может быть обжаловано в Министерство культуры в течение одного года со дня принятия такого решения. Если будет принято положительное решение о выдаче удостоверения на право организации и проведения культурно-зрелищного мероприятия, то до его получения организатор мероприятия должен уплатить государственную пошлину. Ее размер установлен в базовых величинах и зависит от количества мест (планируемой реализации входных билетов).

После получения удостоверения организатор мероприятия может приступить к проведению рекламных мероприятий и к реализации входных билетов и печатной продукции. Входные билеты могут быть возвращены по инициативе гражданина или организации не менее, чем за пять календарных дней до проведения мероприятия. При этом гражданину или организации возмещается не менее 75% стоимости входного билета.

В случае отмены мероприятия или изменения сроков его проведения гражданину или организации, возвратившим входной билет, возмещается полная стоимость входного билета.

В ряде случаев получения удостоверения для организации проведения мероприятий не требуется. Например, если решение о проведении принятого Президентом Республики Беларусь, Советом Министров Республики Беларусь, республиканскими органами государственного управления, областными, городскими и районными исполнительными комитетами. Есть льготы и по уплате государственной пошлины. Полную информацию можно получить из Положения об организации проведения культурно-зрелищных мероприятий, принятого к указу Президента Республики Беларусь от 05. 06.2013г. № 257 «Об отдельных вопросах организации и проведения культурно-зрелищных мероприятий».

При проведении мероприятий его организатор обязан: обеспечить безопасность граждан, сохранность здания, сооружения и другого имущества; ограничить количество граждан, присутствующих на мероприятии (не более трех человек на 1 квадратный метр); прекратить мероприятие в случае возникновения опасности для жизни и здоровья граждан или причинения вреда имуществу граждан или юридических лиц.

Организатор мероприятия вправе отказаться от его проведения не позднее, чем за один рабочий день до дня его проведения.

### *1.3.5. Управление интеллектуальной собственностью: понятие, авторские права и объекты авторского права*

В рыночной экономике продукт интеллектуальной деятельности имеет форму объекта интеллектуальной собственности, авторские права на которую принадлежат конкретному лицу или лицам и не могут быть использованы третьими лицами без разрешения правообладателя.

Объекты интеллектуальной собственности в сфере культуры могут иметь форму авторских прав на литературные, драматические музыкальные, хореографические и аудиовизуальные произведения, произведения живописи, скульптуры, графики, архитектуры, фотографические и др.

В современных условиях актуальной является проблема защиты объектов интеллектуальной собственности от несанкционированного правообладателем использования.

Правовое регулирование интеллектуальной собственности в сфере культуры входит в содержание авторского права. Авторское право понимается как совокупность принадлежащих автору (физическому лицу) прав в отношении созданного им произведения науки, литературы, искусства, обладающего новизной и оригинальностью.

Управление интеллектуальной собственностью предусматривает: создание правовых, имущественных и иных условий для эффективной творческой деятельности; обеспечение автору реальных возможностей для признания и защиты его права на созданное его трудом произведение; создание правовых, материальных и иных условий для использования произведения науки, литературы, искусства максимально широким кругом лиц.

Авторские права подразделяются на имущественные и личные неимущественные, на исключительные и неисключительные.

Лицо, обладающее исключительными авторскими правами на произведение, имеет единоличное право на его использование и может запрещать подобное использование произведения другими лицами.

Исключительными правами обладает автор произведения, если он не передал в установленном порядке свои права на его использование третьему лицу.

К исключительным правам автора относятся права: воспроизводить произведение, распространять любым способом, публично показывать исполнять, перерабатывать и др.

Права, переданные по авторскому договору другим лицам, считаются неисключительными. В таких случаях другие лица могут использовать произведение по своему усмотрению.

Личные, неимущественные права принадлежат автору независимо от его имущественных прав и сохраняются за ним даже в случае уступки исключительных прав на использование произведения.

С неимущественными авторскими правами нельзя поступать как с имуществом: продавать, покупать, дарить, передавать, наследовать и т. д.

Примерами личных неимущественных прав являются: право авторства право на имя; право на обнародование; право на защиту репутации автора.

Право авторства может принадлежать только действительному создателю произведения и не может передаваться ни на каком основании.

Право на имя означает использование произведения под подлинным именем, псевдонимом или анонимно. Оно также не передается, но реализуется только при обнародовании произведения.

Право на обнародование произведения также принадлежит автору. Автор имеет право отказаться от ранее принятого решения об обнародовании произведения при условии возмещения пользователю причиненных таким решением убытков или упущенной выгоды. Если произведение уже было обнародовано, автор обязан публично оповестить о его отзыве. Он вправе изъять из обращения за свой счет ранее изготовленные экземпляры произведения.



Право на защиту репутации автора предусматривает защиту произведения, включая его название, от всякого искажения или иного посягательства, способного нанести ущерб чести и достоинству автора.

Имущественные права на использование произведения могут быть переданы (уступлены) другим лицам на основе авторского договора либо по праву наследования. Срок действия этих прав ограничен законом (в течение всей жизни автора и 50 лет после его смерти).

Унификация национального авторского права с международным является инструментом, обеспечивающим инвестиционную привлекательность национальной культуры.

Сегодня не все правовые механизмы, закрепленные в национальном законодательстве, работают. Можно наблюдать копирование передач, фильмов отрывков книг и статей, помещение их в Интернет без выплат правообладателю соответствующей компенсации. Поэтому унификация национального режима охраны авторских прав в соответствии с международным правом необходима для построения развитой рыночной экономики.

#### **1.4. Привлечения и аккумулярование финансовых средств из различных источников (фандрейзинг)**

*1.4.1. Понятие фандрейзинга как современной технологии менеджмента в сфере культуры и искусства*

Фандрейзинг – технология привлечения и аккумулярования денежных средств из различных источников для финансирования проекта, культурной программы или организации в целом. Понятие фандрейзинг в отечественной науке и практике стало использоваться с переходом экономики к рыночным условиям. В новых условиях меняется движение денежных потоков; значительная доля средств проходит через частные организации, фирмы; доля государственных финансовых ресурсов постепенно снижается, а доля субъектов хозяйствования растет.

Отрасль культуры и искусства должна учиться работать в рыночных условиях. С одной стороны государство на постоянной основе может предоставлять средства отрасли в пределах минимальных стандартов обеспеченности населения услугами культуры. С другой стороны преобладающая часть организаций культуры и искусства в силу своей миссии являются некоммерческими. В третьих, в XX веке предъявляются новые требования к материально-техническому обеспечению отрасли и к оплате труда специалистов. Названные причины объясняют необходимость диверсификации и поиска альтернативных госбюджету источников средств.

Альтернативными источниками финансовых средств могут быть средства так называемых доноров. Но доноры не обязаны платить организациям культуры и искусства. Поэтому главным условием, обеспечивающим успех фандрейзинга, является привлекательность проекта, программы или организации культуры в целом. За счет чего проект или организация могут быть привлекательны?

По мнению известных российских ученых, существует два условия привлекательности:

- коммерческая или имиджевая привлекательность для нужд рекламы, PR донора;
- престижность, подтверждение или продвижение социального статуса донора.

В основе фандрейзинга привлечение денег. Но для этого нужно быть или стать полезным и (или) престижным для донора. С этих позиций фандрейзинг – это установление и реализация конкретных отношений с конкретными людьми. Работники культуры – не просители денег, а сторона, предлагающая интересные проекты. Фандрейзинг предлагает взаимовыгодное сотрудничество и готов объяснить потенциальному донору, в чем он видит общность интересов и выгоды для донора.

Для успешного фандрейзинга важен имидж организации культуры и искусства. Поэтому нужно стараться привлечь в состав организации влиятельных, известных людей.

Следует также помнить, что фандрейзинг – очень трудоемкая рутинная работа, требующая многих контактов и бесед. При этом лишь часть из них оказывается результативной. Для проведения фандрейзинговой компании могут создаваться профессиональные организации, выполняющие услуги по договору.

#### *1.4.2. Формы фандрейзинга: контакты с потенциальными донорами, специальные разовые мероприятия, почтовый и телефонный фандрейзинг*

Фандрейзинг – это работа, имеющая свою специфику и предполагающая определенный профессионализм. Эта работа осуществляется в различных формах:

- контакты с потенциальными донорами. Они имеют своей целью получить позитивный ответ, установить и развить хорошие отношения с донорами.

Данная форма фандрейзинга предусматривает выполнение ряда процедур: подготовку и рассылку письменных обращений с предложениями оказать поддержку конкретному проекту; разработку пакета предложений для взаимного сотрудничества, включая сведения о льготах и преимуществах, которые получают спонсоры; в случае отказа – обязательное выяснение причин; в случае позитивного решения вопроса определение порядка оказания поддержки;

- специальные разовые мероприятия – балы, вечера, конкурсы, чествования, марафоны, аукционы, приемы и презентации, обеды, лотереи, именные места или «продажа кирпичей» и т. д. Во время подготовки и проведения разовых мероприятий (благотворительных акций) привлекается внимание потенциальных доноров к проекту (программе) и одновременно собираются необходимые средства. Организация подобных мероприятий отнимает достаточно много сил и времени, но их проведение может создавать хорошую рекламу проектам и организации, вовлекать штатных и добровольных сотрудников в реальную работу.

Чтобы быть успешной, благотворительная акция должна отвечать нескольким очевидным требованиям. Прежде всего, она должна быть привлекательной для участников. Подобная акция предъявляет определенные требования к сценарию мероприятия, также это касается престижности и респекта-

бельности гостей такого мероприятия. Пренебрежение этими требованиями может привести организаторов к серьезным неудачам.

Для отечественной практики представляется интересной такая форма фандрейзинга как продажа именных мест («продажа кирпичей»). По опыту других стран, собранные таким путем денежные средства могут быть инвестированы в «именные» библиотеки, залы, сцены, и даже здания.

В свое время, например, Пенсильванский университетский музей продал 2800 кровельных черепиц по 250 долларов. На черепицах была выполнена гравировка имени спонсора за дополнительную плату;

– фандрейзинг по почте и по телефону. Эта форма широко используется за рубежом для работы с мелкими вкладчиками, прежде всего частными лицами.

Почтовый фандрейзинг является эффективным, если он охватывает около 10000 семей. Такую фандрейзинговую кампанию нужно планировать на несколько лет. В остальном организация компании содержит решение таких вопросов, как составление списков участников; подготовка материалов для рассылки; оформление рассылки; рассылка; организация учета ответов и др.

Телефонный фандрейзинг рекомендуют использовать в работе с неоткликнувшимися донорами. Его эффективность высокая и обычно составляет 1 доллар США на каждые 50 центов затрат.

Однако американский опыт фандрейзинга по почте и по телефону пока не применяется в России и Беларуси.

В России получает развитие спонсорство СМИ, спонсорство в интернете.

Указанные формы представляют интерес и для Беларуси.

#### *1.4.3. Понятие спонсорского пакета, его содержание*

Спонсорский пакет – это полный комплект юридических, финансовых и программных документов, который дает возможность потенциальным спонсорам выбрать статус своего присутствия в проекте, уяснить свои информационные рекламные возможности и финансовые затраты. Статус спонсорства зависит от объема поддержки проекта (программы). В зависимости от размера пре-

доставляемых средств существует несколько категорий статусов спонсора. Каждой категории соответствует свой спонсорский пакет.

Организация спонсорства в режиме спонсорских пакетов является современной и респектабельной. Она оправдана в тех случаях, когда организация – получатель хорошо известна, занимается фандрейзингом систематически или также ясно формулирует свои услуги потенциальным спонсорам в рамках реализации совместного проекта (программы).

Обычно спонсорский пакет включает в себя:

- описание идеи проекта, его значимости с выделением наиболее важных для спонсора деталей;

- описание организации, реализующей проект, авторы, организаторы, участники, сроки, место проведения, сценарный план или сценарий;

- указание поддержки проекта (программы) со стороны государственных органов, общественных организаций с приложением подтверждающих документов и писем поддержки;

- бюджет проекта (программы);

- перечисление спонсорских градаций;

- указание возможной рекламы и PR для спонсоров в рамках реализации проекта (программы): выставки, издания, размещение рекламы, упоминания спонсоров и т. д.

- прогноз спонсорского эффекта: количество аудиторий, посетителей, зрителей, объемы эфирного времени, публикации в печати и т. п.

Бюджет проекта (программы), включаемый в спонсорский пакет, предусматривает указание максимальной и минимальной стоимости проекта, расходы организаторов с разбивкой по статьям и расходы, которые необходимо покрыть за счет спонсорских взносов. Бюджет – важная часть спонсорского пакета, он требует внимательного ознакомления.

В обозначении статуса спонсора обычно используют следующие варианты:

– генеральный (главный, титульный, эксклюзивный, спонсор-патрон) – если он обеспечивает до 100% общей суммы необходимой поддержки (финансирования);

– официальный спонсор – до 50% суммы финансирования;

– специальный спонсор – около 25% суммы финансирования;

– спонсор-участник до 10%. Указанные названия и проценты приведены из российской практики.

Кроме того, еще одну категорию составляют информационные спонсоры – обычно для СМИ, и бартерные спонсоры, оказывающие помощь товарами, услугами.

## **1.5. Работа с персоналом**

*1.5.1. Персонал в сфере культуры, предъявляемые требования и проблемы подготовки кадров*

Эффективность работы организаций культуры и искусства зависит не только от финансовых ресурсов и материально-технической базы, но и от людей, работающих в отрасли.

Работа с персоналом должна давать практические ответы на вопросы:

– для чего, каких и сколько необходимо работников (кадровая политика);

– откуда взять и как найти компетентных профессионалов (подготовка и подбор кадров);

– как наилучшим образом использовать работников (оценка и аттестация);

– как добиться эффективной работы и заинтересованного отношения к делу (стимулирование и мотивация);

– как поддерживать необходимый уровень профессионализма работников (переподготовка и повышение квалификации).

Персонал организаций культуры и искусства – это категория работников, которым в силу их способностей, профессиональных знаний и умений, опыта и компетентности поручено осуществлять деятельность организаций культуры и искусства и руководство ими. В состав персонала входят руководители, на ко-

торых возлагается организация, планирование, контроль и другие функции менеджмента в пределах полномочий, определенных организационно- административным механизмом с учетом уровня управления. Кроме того в составе персонала есть специалисты, осуществляющие функциональное руководство – выработку и реализацию решений по важнейшим направлениям работы (художественный руководитель главный режиссер, старший методист и т. д.). В составе персонала есть также технический и младший обслуживающий персонал (секретари, вахтеры и т. д.).

В задачи менеджера по работе с персоналом входит сделать работников способными к совместным действиям, придать их усилиям эффективность и результативность, сгладить присущие людям индивидуальные недостатки. На менеджере также лежит ответственность за оценку работы сотрудников, определение вознаграждения за результаты работы, организацию деятельности и контроль за ее осуществлением, разрешение конфликтных ситуаций и выработку компромиссных решений и т. п.

Организация работы с персоналом включает в себя: выработку кадровой политики, подготовку, подбор и расстановку кадров, их оценку, переподготовку и повышение квалификации, стимулирование, формирование и развитие мотивации.

К работникам сферы культуры предъявляются следующие общие требования: психосоматическое здоровье; профессиональная компетентность – достаточный уровень образования, умения, навыки, профессиональный и деловой опыт, организаторские способности; личностно-нравственные качества – добросовестность, порядочность, надежность, принципиальность (или личная преданность).

Специфические требования, предъявляемые персоналу – ориентация на творческую деятельность и на работу с людьми, способность к публичной импровизации. Работник культуры в известной степени должен быть педагогом и воспитателем подрастающего поколения. От персонала требуется общая правовая и экономическая компетентность.

### *1.5.2. Лидерство и стили руководства*

Лидерство – это проявление власти, способность влиять на поведение других людей. В менеджменте существует власть как руководителя над подчиненными, так и подчиненных над руководителем, хотя последнее не имеет формально-административного основания. Поэтому на практике лидерство заключается в способности выстраивать баланс власти руководителя и подчиненных. Эффективное лидерство оказывается обусловленным добровольным признанием подчиненными авторитета руководителя.

Власть, обеспечивающая лидерство, может иметь различную природу:

1. Она может основываться на принуждении, т. е. на силе и страхе перед этой силой. Такое лидерство нуждается в постоянном подтверждении силы и всеохватывающем (тотальном) контроле;

2. Власть и лидерство основаны на вознаграждении, на возможности лидера распределять денежные и прочие блага. Данный вид лидерства носит формальный характер, связанный с пребыванием лидера в руководящей должности и поэтому имеющего возможность распределять блага;

3. Лидерство, в основе которого лежит авторитет руководителя как эксперта, наиболее квалифицированного компетентного специалиста по профилю деятельности фирмы или подразделения;

4. Лидерство может быть основано на личных качествах руководителя, его способности быть эталоном, примером для подчиненных в моральном плане, носителем определенной харизмы, коренящейся также в психологических особенностях личности.

Реализация лидерства (властного влияния) может быть основана: на принуждении (силой закона и распределения полномочий); на убеждении (прежде всего разъяснении); на участии (сопричастности, личном примере).

Руководить означает не только приказывать, но и опекать, направлять, мотивировать и воспитывать. Руководитель, будучи лидером своего коллектива, выполняет по отношению к персоналу целый комплекс функций социально-



психологического характера: административная, дисциплинарная и, стратегическая, экспертная и представительская функции, при необходимости – психотерапевтическая.

Под воздействием многих факторов в каждой организации складывается определенный стиль руководства – специфический способ, манера отношений руководства и подчиненных.

Достаточно широко известна типология, согласно которой стили руководства делятся на авторитарный, демократический и либеральный (попустительский).

Для авторитарного стиля характерны единолично принимаемые решения и жесткий контроль.

Для демократического – коллегиально вырабатываемые решения, контроль преимущественно за результатами работы.

Для либерально-попустительского – «отпущенные вожжи» со стороны руководства, фактически пускающего дело на самотек. Несмотря на распространенность такого подхода к оценке стилей руководства, он не учитывает в полной мере возможный спектр стилей.

В этой связи в литературе приводится уточнение стилей руководства до пяти основных видов: деспотический, бюрократический, патриархальный, кооперативный, попустительский. Такая трактовка позволяет уточнить авторитарный стиль, выделив из него качественно отличные стили – деспотический, бюрократический и патриархальный. Уточнение стилей руководства до пяти видов позволяет избежать противопоставления демократического стиля руководства либеральному, что является существенным.

### *1.5.3. Культура фирмы. Организационная культура. Корпоративная культура*

Организация, фирма – это не только способы ведения производственно-финансовой деятельности, методы и способы получения доходов. Это и то, как строятся отношения между людьми, какие правила работы и жизни они разде-

ляют, нормы и ценности, определяющие их жизнь, связанную с данной организацией, фирмой. Иначе говоря, это культура фирмы.

Как система жизнедеятельности, культура фирмы проявляется в системе ценностей, традициях, нормах поведения всего персонала.

Носителями культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся развитой культурой она как бы отделяется от людей и становится неотъемлемой характеристикой фирмы, оказывающей активное влияние, как на работников, так и на руководство. Важнейшее свойство культуры состоит в том, что она всегда есть, даже если о ней не задумываются вовсе и специально не работают над ее формированием. Она есть везде, где есть человек, его поведение, общение.

В полной мере это относится и к культуре менеджмента и предпринимательства. Даже если менеджеры не думают о культуре, складывающейся в их фирме, о стиле общения, отношениях с общественностью, они все равно будут.

Культура фирмы складывается годами, в степени определяя характерный для организации стиль управления и принятия решений.

Составляющими элементами понятия «культура фирмы» являются фирменный стиль, организационная и корпоративная культура.

Фирменный стиль – символически выраженная составляющая культуры фирмы, знаковая система, обозначающая фирму и ее деятельность. Это некий внешний маркер, который должен обеспечивать единообразие рекламы, виза интернет-сайтов, узнаваемость компании во всех ее филиалах и подразделениях.

Фирменный стиль включает:

- информационный дизайн (название, аббревиатуру, шрифты, цвета, звук, гимн, эмблему, герб, флаг);
- дизайн среды (местоположение, здание, подход и подъезд, фасад), интерьер (планировка, дизайн помещений, мебель, оргтехника);
- оформительский дизайн (упаковка, рекламная продукция, сувенирная продукция);

– внешний облик работников (одежда, косметика, расходы на представительство).

Технология и иерархия управления как проявления некоей культуры бизнеса определяют способы ведения дела, которые придают фирме ряд особенностей. С этих позиций бизнес-культура конкретной фирмы предстает как организационная культура.

Организационная культура – это специфическая, характерная для данной организации система связей, действий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной деловой активности, способов ведения бизнеса.

Организационная культура включает следующие элементы:

- организация бизнес-процессов (найм, учет, отчетность, контроль, организация заработной платы, стимулирование, санкции, увольнение);
- организационная структура;
- стиль делового общения (организационное поведение);
- стиль руководства;
- стиль ведения переговоров, деловой переписки, телефонных переговоров и т. п.

Значение термина «корпоративная культура» связано с понятиями сплоченность, единство коллектива. Речь идет о единстве, которое обеспечивается не штатным расписанием или ведомостью на получение заработной платы. Это единство не обеспечивают и единый интерьер, и униформа. Факторы этого единства носят духовный характер, связаны с единством взглядов, стремлений оценок, с общностью разделяемых идей и установок.

Корпоративная культура включает следующие элементы:

- система базовых норм и ценностей (корпоративный дух, корпоративное сознание, «корпоративная религия»);
- эпос (герои и легенды);
- обычаи (обряды, ритуалы, включая праздники и знаменательные даты);
- фольклор (жаргон, поговорки, шутки и т. п.).

Фактически, корпоративная культура – это совокупность изобретенных, открытых или разработанных в организации способов решения проблем, вызванных внешними обстоятельствами, которые доказали свою эффективность и которым должны быть обучены новые члены коллектива.

Если фирменный стиль задает систему знаков и символов, а организационная культура – упорядоченное функционирование структуры организации, фактически отношения должностей, то корпоративная культура задает систему межличностных отношений. Задачами корпоративной культуры являются: обеспечение сплоченности персонала, его корпоративности, формирование духа корпорации, этика корпоративного менеджмента.

## **1.6. Менеджмент в подотраслях культуры и искусства**

### *1.6.1. Особенности музейного менеджмента*

В современных условиях рыночных отношений основой музейной деятельности становится посредничество между основной частью общества потребления, непричастного к искусству, и собственно художественными произведениями. Учитывая, что основную часть жизни современного человека занимает его профессиональная деятельность, искусство в виде культурных индустрий занимает оптимальную позицию взаимодействия с представителями различных групп интересов на доступном им уровне.

Начиная с 1960-х гг. музеи заняли свое место в ряду других культурных индустрий. В качестве звена отрасли экономики «культура и искусство» музеи встали перед необходимостью производить новые культурные продукты, продавать их и оценивать свою деятельность в терминах экономической эффективности. Значимым элементом музейного менеджмента стал музейный маркетинг, т. е. исследование предпочтений посетителей, ответ на их спрос и формирование спроса на новые культурные продукты.

Встала необходимость развивать инфраструктуру (парковки, кафе, рестораны, магазины музейной продукции и т. п.). Музеи из хранилищ объектов искусства или предметов прошлого стали превращаться в культурные центры

широкого профиля. Эти мировые тенденции в той или иной мере нашли отражение в практике музейного дела в России и Республике Беларусь. С начала 90-х гг. руководителям музеев пришлось осваивать новые управленческие навыки: построение взаимоотношений с органами власти и заимствование зарубежного опыта в области музейного менеджмента. К особенностям музейного менеджмента в Республике Беларусь можно отнести сохранение советской системы иерархического управления культурой. Как и прежде, музеи являются подведомственными организациями, имеют вышестоящий орган управления. Музеи практически не имеют рычагов воздействия на власть, в то время, как управления и отделы культуры являются распорядителями бюджетных ресурсов, предназначенных музеям, и держат в своих руках основные управленческие функции. В постсоветский период происходит поиск новых форм взаимоотношений органов власти и организаций культуры, в том числе музеев. Например, Министерство культуры и его местные органы способствуют организациям культуры в поисках спонсоров.

В условиях рыночной экономики особое значение приобретает коммерческая деятельность музеев, несмотря на то, что они, как правило, некоммерческие организации. По опыту России целесообразно внедрить в практику музейного менеджмента следующие экономические показатели: коэффициент конвертации клиентов в покупателей (обеспечение максимально возможного уровня трансформации посетителей музея в покупателей музейной коммерческой продукции); коэффициент численности посетителей на единицу торговой площади; коэффициент коммерческих доходов на одного посетителя (расчет данного коэффициента дополняется фактическим анализом).

Партнерство культуры и экономики – важнейший элемент современного музейного дела и направление развития его менеджмента. В процессе интеграции культуры и бизнеса объект культуры эволюционирует в пассивный субъект, обеспечивающий творческую направленность бизнес-проектов. В мире идет процесс создания музейных корпораций.

### *1.6.2. Менеджмент в производстве и реализации художественно-промышленных товаров*

Производство и реализация (распространение) художественно-промышленных товаров, как правило, осуществляется малыми предприятиями.

Понятие малого предпринимательства связывают со сравнительно небольшим объемом деятельности, численностью работающих и финансовым оборотом. К субъектам малого предпринимательства относятся малые предприятия и физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Учитывая, что малый бизнес выполняет важную социальную функцию (формирует определенный стиль жизни и мировоззрение в обществе), правительство Республики Беларусь разрабатывает меры по поддержке малого бизнеса, что находит отражение в законодательных актах. В качестве экономических (рыночных) рычагов поддержки малого бизнеса используются лизинг и факторинг.

Лизинг – форма долгосрочной аренды, связанная с передачей в пользование оборудования, транспортных средств и другого движимого и недвижимого имущества. Лизинг является эффективным способом финансирования организаций, предприятий, не располагающих необходимыми средствами для капитальных вложений в оснащение производства.

Факторинг – деятельность специализированной организации или отдела банка по взысканию денежных средств с должников своего клиента (промышленной или торговой фирмы) и управлению ее долговыми требованиями.

Факторинг выгоден малому бизнесу как форма финансирования, ускоряющая получение платежей, гарантирующая полное погашение задолженностей. Лизинг и факторинг – современные приемы менеджмента.

Главным механизмом предпринимательской деятельности в малом бизнесе остается маркетинг. Он объединяет в себе все процедуры управления, без которых этот вид деятельности невозможен. Технологии и принципы маркетинга

в сфере художественно-промышленных товаров в целом такие же, как и в других отраслях реального сектора экономики.

На малых предприятиях, работающих на рынке художественно-промышленных товаров менеджер-руководитель должен быть постоянно ориентирован на цель и всегда иметь в виду препятствие, которое может помешать, затруднить достижение цели. Руководитель предприятия должен выстраивать четкую систему организации работ и контроля. Организация управленческих работ должна обеспечить стабильное и слаженное функционирование всех процессов. Это может достигаться оптимизацией бухгалтерского учета в соответствии с требованиями международных стандартов бухгалтерской отчетности; внедрением компьютерных технологий управления; приобретением и использованием приборов, машин и офисного оборудования для рационализации процессов управления.

Важны постоянный анализ и контроль происходящих на предприятии процессов. Отклонения могут быть сигналами для принятия соответствующих мер. Контроль следует проводить по позициям: финансы, сбыт, персонал, снабжение. Названные методы менеджмента являются основными в производстве и реализации художественно-промышленных товаров.

## **Раздел II МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**

### **2.1. Понятие и сущность маркетинга**

#### *2.1.1. Становление понятия «маркетинг»*

В отечественной практике слово «маркетинг» стало активно употребляться на рубеже 1980-1990 гг. в связи с развитием рыночных отношений. До этого оно было известно лишь узкому кругу специалистов по экономике развитых стран.

Для западных стран слово «маркетинг» имеет относительную новизну. Впервые появилось в США в XX в. В литературе нет ссылок на ученого, который предложил новую экономическую стратегию под названием «маркетинг».

Современное понимание «маркетинга» сложилось постепенно. В большой советской энциклопедии 1974 г. издания маркетинг характеризуется как слово английского происхождения, которое означает одну из систем управления капиталистическим предприятием, предполагающую тщательный учет процессов, происходящих на рынке, для принятия хозяйственных решений. Некоторые пропагандисты маркетинга утверждают, что он способствует социальному перерождению капиталистического строя в экономическую систему, в центре которой стоит потребитель, его вкусы, желания, запросы. В действительности маркетинг – это попытка в рамках индивидуального капитала ликвидировать противоречия капитализма.

В процессе рыночных реформ появилось новое и оригинальное осознание понятия маркетинг как неотделимая от этих реформ деятельность. Это деятельность в рамках предпринимательства, объединяющая приспособление к рынку с активным воздействием на него.

Зародившись в производственной сфере маркетинг достаточно длительное время не находил соответствующего применения в сфере культуры. Однако возрастание конкуренции, коммерциализация культурной деятельности привели к необходимости скорейшего внедрения основных элементов маркетинга в практику работы организаций культуры и искусства.



Объектом маркетинга являются поставленные на рынок товары: спектакль, концерт, конкурс, гастролы и т. п.

Субъектом маркетинга являются создатели спектаклей и концертов: режиссеры, продюсеры, актеры, исполнители, импресарио, художники, декораторы, реквизиторы, а также потребители – зрители.

В настоящее время в культуре сформировалась определенная классификация маркетинга.

1. Классификация по объектам, которая включает:

– маркетинг театральной деятельности – это маркетинг театра, спектакля (маркетинг стационарного спектакля, маркетинг антрепризного спектакля), маркетинг гастролей, маркетинг фестиваля;

– маркетинг концертного или филармонического зала, маркетинг концерта, гастролей, конкурса и фестиваля.

2. Классификация по направлениям:

– маркетинг шоу-бизнеса;

– маркетинг элитарного театрального искусства;

– маркетинг массового концертного и театрального искусства.

3. Классификация по субъектам (маркетинг личности): маркетинг режиссера, актера, исполнителя, конкурсанта, композитора, зрителя (детские спектакли, спектакли для ветеранов войны, инвалидов в домах престарелых, детских домах).

Некоторые направления в маркетинге могут пересекаться, например возможен маркетинг нового спектакля с участием малоизвестного перспективного актера.

### *2.1.2. Сущность и функции маркетинга*

Существует множество определений маркетинга. Достаточно полно раскрывает его суть представление маркетинга как деятельности в рамках предпринимательства, объединяющая приспособление к рынку с активным воздействием на него.

Под рынком понимается рыночный спрос – спрос на товары, т. е. сформировавшуюся потребность, подкрепленную потребительской способностью (платежеспособностью). Маркетинг изучает потребности лишь постольку, поскольку они порождают спрос. Если у членов общества существуют потребности, необеспеченные платежеспособностью, то это та проблема, которую должно решать государство.

Функции маркетинга по отношению к спросу заключаются в том, чтобы, во-первых, стимулировать спрос, т. е. формировать у потребителя стремление приобрести товары, которые предлагает организация через рекламу, систему цен и многое другое; во-вторых, содействовать спросу, т. е. для этого надо сделать товар более доступным, как географически, так и с точки зрения информированности продавцов, условий продаж, обеспечения транспортом и др.; в-третьих, регулировать спрос, его приглушать в случае, если спрос неравномерен во времени или превышает предложение.

При более глубоком подходе под маркетингом понимается особая стратегия предпринимательской деятельности. В этом смысле маркетинг представляет одну из исторически известных и приходивших на смену друг другу стратегий.

### *2.1.3. Виды маркетинговых стратегий*

Экономическая история знает несколько стратегий бизнеса. Маркетинг представляет собой одну из известных и приходящих на смену друг другу стратегий. Это особая стратегия. Альтернативными ей являются: производственная, сбытовая, плановая.

**Производственная** стратегия считается наиболее ранней, применяется при развитии рынка в условиях низкого уровня экономического развития общества. Ее содержание заключается в том, что производитель выбрасывает на рынок тот товар, который он может и хочет производить, не сомневаясь в том, что товар будет куплен.

По мере развития рынка, усиления конкуренции, усложнения товарного ассортимента, дифференциации спроса появляется потребность предпринимать

специальные усилия для сбыта товаров уже произведенных или запланированных к производству. Такая стратегия называется сбытовой.

**Плановая** стратегия основана на идее централизованного руководства производством и экономикой в целом. При этом производство работает не на спрос, а на потребление. Планируются не только производство в точной номенклатуре, но и поставки сырья и готовой продукции. Задача каждого предприятия – четкое выполнение плана.

Маркетинг – более совершенная стратегия. Он не отменяет ни одну из предыдущих. А просто сужает их сферу деятельности. Он вбирает в себя их функции и сосуществует с ними во времени как со стратегиями для ограниченного числа организаций. По существу маркетинг представляет собой предпринимательскую деятельность, объединяющую приспособление к рынку с активным воздействием на него. Маркетинговая деятельность заключается в том, чтобы предвидеть спрос, удовлетворять его и управлять им – стимулировать спрос через рекламу, систему цен; содействовать ему (удобное и частое размещение пунктов продажи, обеспечения тарой, транспортом и др.); регулировать спрос, его приглушение в отдельных случаях.

## **2.2. Внешняя среда маркетинга**

### *2.2.1. Внешняя среда маркетинга организаций культуры*

В системе маркетинга организаций культуры большое значение имеет внешняя среда, т. е. совокупность элементов, формирующих и обуславливающих возможности организации по овладению конкретным потребительским рынком. Она объединяет такие факторы, как политические, экономические и другие, определяющие развитие сферы культуры. В то же время сфера культуры отличается устойчивыми обратными связями со своей макросредой, которые заключаются в непосредственном влиянии на формирование личности, уровень развития нации, что, в конечном счете, воздействует на само отношение к сфере культуры.

Сильное влияние на сферу культуры оказывает политическая среда. В до-революционный период уделялось большое внимание развитию и финансированию императорских театров, созданию коллекций произведений искусства, что служило отражением величия и роскоши царского двора.

В годы советской власти организации культуры находились в полной правовой и финансовой зависимости от государства, которое использовало сферу культуры для продвижения в обществе новой идеологии.

В настоящее время большинство организаций культуры являются государственными и действуют в организационно-правовой форме учреждения, владеющего имуществом на праве оперативного управления. Гарантом выплат выступает учредитель собственник в лице государства, который контролирует и финансирует их в полном или частичном объеме.

Развитие сферы культуры непосредственно зависит от экономического благосостояния страны и типа экономической среды. При социально-ориентированной экономической среде государство, перераспределяя ВВП, направляет значительные средства на прямое финансирование организаций культуры. В условиях рыночно ориентированной экономической среды организации культуры, как и коммерческие предприятия, должны самостоятельно заботиться о своем развитии. Прямые государственные субсидии не являются основным источником финансирования сферы культуры. Предпочтение отдается косвенному финансированию через систему налоговых льгот, что стимулирует предпринимательскую деятельность организаций культуры, привлечение средств от населения, коммерческого сектора, фондов, государства и т. д.

Наряду с макропроцессами большое значение имеет окружающая среда, на которую организации культуры выходят со своими маркетинговыми мероприятиями. Среди них реальные и потенциальные посетители, партнеры, спонсоры, благотворители, конкуренты, а также общественность в лице средств массовой информации, формирующих общественное мнение, как о работе организаций культуры, так и о культуре в целом.

Удовлетворение потребностей и желаний потребителей требует и пристального внимания. С этой целью проводятся социологические опросы посетителей, используются «книги жалоб и предложений», изучение общественного мнения через вторичные источники информации.

Партнеры организаций культуры имеют определенные особенности. Это не только подобные им организации, но и органы государственной власти, общественные и другие некоммерческие организации, решающие совместными усилиями общие задачи.

Конкуренты организаций культуры могут быть объединены в две группы. С одной стороны это организации культуры, предлагающие сравнимые культурные услуги (музеи, театры, филармонии). А с другой стороны – организации сферы досуга, производящие услуги, качественно иного характера (клубы, спортивные организации, танцхоллы). С быстрым развитием индустрии досуга подобные организации стали оказывать заметное влияние на функционирование сферы культуры, занимая все больше свободного времени потребителей.

## **2.3. Внутренняя среда маркетинга**

### *2.3.1. Окружающая среда маркетинга, ее внутренние факторы*

Под окружающей средой маркетинга понимается совокупность факторов, так или иначе воздействующих на маркетинговую деятельность организации.

Факторы окружающей среды маркетинга можно подразделить на управляемые (контролируемые) и неуправляемые (неконтролируемые). Это подразделение приблизительно соответствует делению факторов на внутренние и внешние.

Внутренние факторы подразделяются на две большие группы: факторы, контролируемые руководством организации, и факторы, контролируемые службой маркетинга.

Первые образуют те управленческие решения, которые носят общефирменный характер, принимаются высшим руководством, но важны и с точки зрения маркетинга. Маркетинговая служба может по этим вопросам высказы-

вать свое мнение, отстаивать его. Но окончательное решение выносится первым лицом в руководстве или коллегиальным органом.

Все решения, принимаемые руководством организации и оказывающие влияние на маркетинг, разделяются на три группы.

К первой относятся общие характеристики организации: специализация, территориальные границы деятельности, вид собственности, миссия, цели, критерии, показатели успеха; формирование корпоративной культуры – единой системы ценностей, норм и правил внутри организации, что влияет на ее образ в глазах потребителей (консерватизм, демократизм и т. д.).

Вторая группа – это определение места маркетинга и маркетинговой службы в системе стратегических ценностей организации и в организационной структуре управления. Отличие маркетинговой службы заключается в том, что ее руководитель занимает высокое положение в руководстве, он компетентен практически во всех вопросах и к его мнению прислушиваются.

К третьей группе относятся все остальные решения, принимаемые руководством и имеющие большее или меньшее отношение к эффективности маркетинговой деятельности, что обеспечивается участием маркетинга в обсуждении любых проблем, входящих в его компетенцию.

Факторы, контролируемые службой маркетинга, состоят из внутренней организации системы управления маркетингом, включая его планирование и решения по непосредственно маркетинговой деятельности, объединяемые понятием «комплекс маркетинга». Работа маркетинговой службы включает:

- выбор целевых рынков;
- формирование товарного ассортимента;
- установление цели;
- организация продвижения информации к потребителю, стимулирование спроса;
- распределение продукции по рынкам, налаживание связей с потребителями и посредниками.

## **2.4. Особенности комплекса маркетинга в сфере культуры**

### *2.4.1. Управление процессом маркетинга*

В современных условиях активно развивается маркетинг концертно-театральной деятельности, как современное самостоятельное направление в маркетинге. Это управляемый социальный процесс, деятельность, направленная на выполнение интегрированной политики государства, базирующейся не только на желаниях потребителей, но и на формировании, воспитании этих желаний с использованием интеллектуального и материального инструментария.

В процессе управления маркетингом выделяют объект и субъект маркетинга.

Объектом маркетинга являются поставляемые на рынок товары – спектакль, концерт, конкурс, гастроли. Сформировалась и определенная классификация маркетинга.

Первая классификационная группа – это классификация по объектам. Выделяют: маркетинг театральной деятельности (маркетинг театра, спектакля, гастролей, фестиваля); и маркетинг собственно концертной деятельности (маркетинг концертного или филармонического зала, концерта, гастролей, конкурса).

Вторая классификационная группа – это классификация по направлениям маркетинга (шоу-бизнеса, элитарного концертного зала (классика), элитарного театрального искусства, массового концертного искусства, массового театрального искусства (елки).

Субъектом маркетинга являются производители спектаклей и концертов – режиссеры, продюсеры, актеры, исполнители, импресарио, художники, декораторы, реквизиторы, а также потребители – зрители.

Классификация по субъектам маркетинга или маркетинг личности выделяет: маркетинг режиссера, маркетинг актера, исполнителя конкурsanта, композитора, зрителя (детского спектакля, спектакля для ветеранов войны, инвалидов, в домах престарелых, детских домах).

#### *2.4.2. Особенности содержания комплекса маркетинга в сфере культуры*

Комплекс маркетинга в сфере культуры и искусства состоит из «11П» элементов: продукт, цена, продвижение, площадка, публика, персонал, порядок, политика, предубеждение, потенциал, популярность.

Каждый элемент играет определенную роль в анализе и планировании комплекса маркетинга. Рассмотрим содержание некоторых элементов.

1. «Продукт» представлен в отрасли спектаклями, концертами, шоу, конкурсами, и т. п. Здесь важно проанализировать те же показатели, которые характеризуют промышленную продукцию:

– качество. Например, плохая игра актеров и слабая режиссура могут оттолкнуть потребителя (зрителя). В то же время, хорошие спектакли долгие годы способны собирать аншлаги;

– товарная марка. В этом качестве в сфере культуры могут выступать как название театра, так и известное имя актера, которые могут привлекать внимание не только известным талантом и мастерством, но и скандальностью;

2. «Цена» может зависеть от того, какого зрителя хочет видеть в зрительном зале режиссер, исполнитель, актер. Влияют также и их приоритеты: деньги, слава, уважение, или социальный имидж. Следует учитывать не только соотношение качества и цены, но и покупательское восприятие;

3. «Продвижение» в культуре включает в себя целый ряд аспектов:

– реклама в традиционном понимании (афиши, анонсирование в средствах массовой информации);

– художественная разработка программы, его дополнительный антураж;

– организация продажи билетов (через собственную кассу, через кассиров-распространителей, через сеть городских театральных касс);

– «паблисити»- род пропаганды, информация о каком-то событии, новом спектакле концерте), личности;

– связь с общественностью;



– позиционирование. Есть скандальные артисты и элитарные театры. Такая репутация может складываться сама собой, но ее можно формировать целенаправленно.

### *2.4.3. Маркетинговые коммуникации и принципы их организации*

Маркетинговые коммуникации (МК) – процесс передачи и восприятия информации с помощью различных каналов и средств по установлению и поддержанию определенных взаимоотношений с адресатом в рамках маркетинговых целей.

Как экономическая категория МК – это отношение между субъектами рынка по формированию спроса на товар или услуги, стимулированию их продаж с целью удовлетворения потребностей и увеличения прибыли.

МК являются одним из важнейших элементов в структуре маркетинга. Осуществление комплекса коммуникаций предполагает разработку коммуникационной стратегии, подготовку и проведение конкретных мероприятий по каждому из составляющих элементов.

Модель процесса коммуникаций состоит из следующих блоков: коммуникатор (отправитель информации; кодирование информации; обращение; канал передачи; декодирование информации; адресат (потребитель информации); обратная связь.

Содержание системы маркетинговых коммуникаций раскрывается посредством выполняемых функций:

1. Информационная. Выражается в подаче информации целевым группам о продвижении товаров, услуг, характеризуя их предназначение, качество, выгоду. Данная функция присуща новым продуктам;

2. Убеждающая. Заключается в убеждении покупателя совершить покупку определенного товара. Функция проявляет себя, когда необходимо создать образ товара;

3. Подкрепляющая. Применяется в том случае, когда мероприятия направлены на убеждение того, что потребители, приобретая определенный то-

вар, сделали правильный выбор. Используется для сохранения основных направлений, что имеет большее значение, чем поиск новых;

4. Стимулирующая. Выражается в совокупности мероприятий по увеличению объемов продаж.

Разработка эффективных МК требует соблюдения следующих принципов:

- целенаправленность действий на конкретные целевые установки;
- комплексность использования элементов системы;
- учет соответствия собственных возможностей корпорации и выбранных элементов;
- учет психологических закономерностей как внутри трудового коллектива, так и при взаимодействии с внешними партнерами.

#### *2.4.4. Цена в комплексе маркетинга организаций культуры*

Важнейшим инструментом маркетинга в организациях культуры является цена и ценовая политика. Цена выполняет исключительные функции:

- производит доход, от цен зависит рентабельность, экономическая устойчивость организации культуры. Правильно выбранная ценовая стратегия оказывает долговременное влияние на конкурентоспособность интеллектуального продукта и на деятельность организации в целом;
- цена выполняет функцию согласования интересов организаций культуры и потребителей, служит средством установления определенных отношений между организацией и клиентами и помогает созданию о ней определенного представления, которое может оказать сильное воздействие на ее последующее развитие. Изменение цены в отличие от других инструментов маркетинга, имеет самый быстрый эффект;
- цена – сильнейшее оружие в борьбе с конкурентами, изменяя цену они будут в состоянии оперативно реагировать на изменения в маркетинговой окружающей среде.

Политика цен – это система принципов и правил определения цен. Оно вытекает из стратегии сбыта интеллектуального продукта и может разрабаты-

ваться как на длительный срок, так и приспосабливаться к меняющимся условиям рынка.

Целесообразно использовать гибкий подход к ценообразованию, так как это позволяет более эффективно добиваться поставленных целей долгосрочной стратегии развития организации культуры.

Театрально-зрелищные организации имеют право устанавливать свободные цены на билеты в пределах 75% от общего количества мест в зрительных залах. На оставшиеся места цены устанавливаются в пределах максимального уровня цен, утверждаемого постановлением Министерства культуры.

В основе цены интеллектуального продукта организаций культуры лежат плановые затраты, рентабельность, все виды установленных налогов и налоговых платежей в соответствии с налоговым и бюджетным законодательством.

Ценообразование в сфере культуры ориентировано на уровень возможного спроса на услуги отрасли.

Поэтому организации культуры имеют право в случае, когда средняя расчетная цена билета на представление превышает уровень возможного спроса, установить уровень цен ниже расчетной. Вместе с этим цены дифференцируются в зависимости от распределения мест зрительного зала по поясам, видам представлений (утренние, вечерние, премьерные).

Особый механизм действует для других видов представлений при выездах в детские дошкольные и учебно-воспитательные учреждения, при выступлениях на открытых площадках, в небольших актовых залах.

Цены на билеты на представления зарубежных коллективов и отдельных исполнителей на международные, республиканские, региональные фестивали искусств, если гастроли и мероприятия полностью или частично финансируются из бюджета, формируются на основе плановой калькуляции на все места в зрительном зале. Если гастроли проводятся на коммерческой основе, цены на билеты устанавливаются на все места в зрительном зале по договоренности между принимающей и гастролирующей сторонами.

Изменение цен на билеты может производиться при действии объективных факторов, влияющих на рост расходов организаций культуры.

С целью получения доходов, необходимых для обеспечения деятельности театрально-зрелищных организаций повышается тарифная ставка первого разряда, цена и тарифовы на сырье и материалы, энергоресурсы, транспортные, коммунальные и другие.

## **2.5. Маркетинговая деятельность в сфере культуры**

### *2.5.1. Продвижение интеллектуального продукта в комплексе маркетинга организаций культуры*

Под продвижение интеллектуального продукта в комплексе маркетинга организаций культуры понимаются способы его реализации по каналам сбыта. Выделяют прямые и опосредованные каналы сбыта.

Прямые каналы сбыта обеспечивают непосредственную связь организаций культуры со своими зрителями. С этой целью они открывают собственные кассы, торговые точки, организуют продажу по телефону, через Интернет и прочие системы бронирования. Все это позволяет организациям поддерживать контакты со зрителями и тем самым контролировать сбыт своей продукции.

В этом случае исключены комиссионные вознаграждения для посредников.

Опосредованный канал сбыта осуществляется через посредников, что обусловлено определенными финансовыми вложениями на создание и функционирование собственной сбытовой сети. Кроме того, использование посреднических организаций обеспечивает более высокую эффективность в доведении интеллектуального продукта до целевых рынков благодаря контактам, сбыту, специализации и размаху их деятельности.

Продвижение как элемент комплекса маркетинга, включает в себя целый ряд аспектов, таких как:

– реклама в традиционном понимании – афиши, анонсирование в средствах массовой информации и т. д.;

– художественная разработка программы спектакля, его дополнительный антураж;

– «паблисити» – род пропаганды, информация о каком-то событии (новой постановке, шоу, конкурсе спектакле, концерте) личности, стремящейся к освещению событий своей личной жизни; коллективе, продукте;

– связи с общественностью, предоставляющей своеобразный социально-психологический менеджмент, функцию управления, цель которой – установление и поддержание общества, взаимопонимания, расположения и сотрудничества между субъектом концертно-театральной деятельности и общественностью;

– позиционирование, как своего рода репутация, складывающаяся как сама собой, так и формируемая целенаправленно. Есть театры, имеющие имидж элитарных, и спектакли, предназначенные для интеллигенции. Артисты и режиссеры, которые прославляют себя скандалами.

## **2.6. Понятие рекламы, ее разновидность и функции**

### *2.6.1. Определение рекламы, ее разновидность*

«Реклама» – слово латинского происхождения и означает «громко кричать или извещать» и уходит корнями в Древнюю Грецию и Рим. Здесь простейшими формами привлечения внимания являлись объявления, громко выкликававшиеся в местах скопления народа.

В настоящее время реклама рассматривается как платное неличное обращение к определенной аудитории по привлечению ее внимания к достоинствам предприятий, товарам, услугам, идеям с целью обеспечения конкурентных преимуществ и коммерческого результата.

Содержание рекламы раскрывается посредством выполняемых ею функций:

– информационной (потребителям сообщаются сведения о товаре, предприятии или конкретном событии – концерте, фестивале и т. п.);

– увещательный (формирование у потребителей постоянного предпочтения к предмету рекламы);

– поощрительной (убеждение потребителей купить товар, привлекая уступками в цене, представлением купонов, премий).

Сущность рекламы проявляется в ее видах, представленных классификацией. В качестве критериев классификации выбрано 15 признаков: по общепринятым нормам, по воздействию на чувства человека, по степени использования образа рекламируемого объекта; по характеру подачи рекламного материала; по стратегическому направлению рекламы; по выбору решения рекламной задачи; по характеру планирования рекламных акций; по типам рекламополучателей; по географическому расположению и др.

В качестве примера приведем некоторые группы классификации. Например, по критерию «общепринятая норма» различают рекламу недобросовестную, недостоверную, неэтичную и скрытую.

По воздействию на чувства человека выделяют рекламу визуальную и звуковую.

По типам рекламоносителей выделяют следующие виды рекламной деятельности: телевизионная, радиореклама, реклама в прессе, наружная транспортная, кинореклама, интернет-реклама, реклама по мобильной связи, магазинная, реклама на упаковке.

### *2.6.2. Коммерческая и некоммерческая реклама, и сфера ее применения*

Коммерческая реклама – это реклама товаров, услуг, предназначенная для потребителя. Ее целью является формирование спроса и стимулирования продаж. Она предназначена для увеличения числа потребителей и на этой основе получения большей прибыли. Ее объектом может быть конкретный товар, торговая марка, артист, музыкальная группа или бренд. Если задачей рекламы является краткосрочное повышение спроса, то прибегают к стимулирующей рекламе, которая предполагает определение выгоды для потребителя (скидки с цены, определенный сервис и т. д.). Если предметом рекламы является репутация организации, музыкального коллектива или артиста, формирование долгосрочных и устойчивых отношений с потребителями, то необходима имиджевая реклама.

Коммерческая реклама должна быть дифференцирована в зависимости от объекта. В соответствии с ним подбираются средства подачи информации (телевидение, радио, пресса или листовки, буклеты, проспекты, интернет сайты). При ее создании необходимо учитывать применяемые методы и инструменты. Если организация применяет прямую рекламу с использованием СМИ, которая обращена к массовой аудитории, речь идет об ATL рекламе (реклама над чертой). Если применяются инструменты событийного маркетинга, конкурсы, презентации, то это VTL – реклама (реклама под чертой).

Следует учитывать и стадию ЖЦТ. Например, выведение товара на рынок требует использования информационной рекламы, даже рекламного прессинга. Во время стадий роста активность рекламы ослабевает. На стадии зрелости используется напоминающая, поддерживающая реклама.

Некоммерческая реклама проводится в интересах некоммерческих институтов и имеет цель стимулировать пожертвования, призывает голосовать в чью-либо пользу или привлекает к делам общества.

Основными видами некоммерческой рекламы являются социальная политическая. Первая предназначена для передачи сообщения, пропагандирующего какое-либо позитивное явление, направление изменение поведенческой модели общества. Она создается бесплатно, размещается СМИ в определенных пределах. Рекламодателями в этом являются не коммерческие организации, профессиональные, торговые гражданские ассоциации, государственные структуры. Например, Министерство по налогам и сборам.

Главной особенностью социальной рекламы является ее цель. Она привлекает внимание к общественным явлениям, а не ориентирована на все общество или его значительную часть.

Политическая реклама имеет политические цели и последствия.

Предметом этой рекламы могут быть партии, кандидаты и их программы государственные политические мероприятия. Ее отличительная особенность состоит в идеологической функции, активном и агрессивном характере, четкой определенности целей и предмета рекламы.

В условиях конкурентного рекламного рынка необходимо использовать методы привлечения внимания к рекламе: повторяемость, интенсивность, движение, эмоциональность.

### *2.6.3. Реклама как средство распространения информации об услугах сфере культуры*

Реклама сегодня – один из активных инструментов продвижения товаров и услуг на рынке и управления любым предприятием, в том числе сфере культуры. По своей экономической сути реклама представляет собой платное неличное обращение к определенной целевой аудитории по привлечению ее внимания к достоинствам определенных товаров и услуг, идеям с целью обеспечения конкурентных преимуществ и коммерческого результата.

С учетом специфики деятельности в сфере культуры и максимальной эффективности рекламных кампаний в отрасли используются такие виды коммуникаций, которые рассчитаны на широкую аудиторию (телевидение, пресса, радио, наружная и интерьерная реклама).

Форма подачи рекламного обращения всегда платная, имеет неличный характер и направлена на конкретную аудиторию. Ее результативность определяется количеством проданных билетов, посетителей и зрителей.

Эффективность рекламной деятельности в сфере культуры во многом зависит от выполнения (соблюдения) таких требований, как правдивость, конкретность, целенаправленность, гуманность и компетентность. Правдивость обязывает организаторов рекламы давать сведения о конкретных спектаклях, соответствующие действительности. Конкретность должна выражаться в убедительных аргументах и цифровых данных, используемых в рекламном обращении. Целенаправленность требует составления рекламного обращения с учетом особенностей целевой аудитории (дети, молодежная или взрослая аудитория). Гуманность предполагает ориентацию рекламы на развитие личности, расширению кругозора и укреплению здоровья. Компетентность обуславливает



зависимость рекламы от новейших достижений науки и искусства, психологии и дизайна.

#### *2.6.4. Участники рекламного процесса*

Основными участниками рекламного процесса на рынке являются рекламодатели, рекламные агентства, средства распространения рекламы и потребители.

Рекламодатель – юридическое или физическое лицо, являющееся источником рекламной информации для ее производства, размещения и распространения. Это может быть театр, музыкальный коллектив, исполнитель и другие рыночные субъекты, которые могут самостоятельно создавать рекламу и распространять ее в СМИ или воспользоваться услугами специализирующихся на этой деятельности посредников рекламных агентов.

Рекламодатели по размеру рекламного бюджета делятся на три группы: мелкие, средние и крупные с объемом работ в месяц до 1000 долл. США, от 1000 до 10000 долл. США и свыше 10000 долл. США, соответственно.

От рекламодателя требуется определение товаров, в нашем случае спектакля, концерта, конкурса и т. д., нуждающихся в рекламе, планировании рекламной деятельности и расходов на рекламу.

Подготовка договоров с исполнителями на рекламное обслуживание; подготовка и передача исходных материалов, помощь в организации фото- и видеосъемок, утверждение макетов (эскизов, сценариев) и оригиналов рекламной продукции, расчеты с исполнителями.

Рекламные агентства – фирмы (посредники), обладающие штатом квалифицированных специалистов, способные на высоком уровне выполнять поставленные заказчиком задачи.

Средства распространения рекламы представлены всей совокупностью средств массовых коммуникаций и других каналов распространения рекламной информации. Они осуществляют размещение и распространение рекламной информации путем предоставления и (или) использования для этого технических средств, различных каналов связи.

Потребители рекламы – это те, на кого направлена реклама, в качестве адресата рекламы могут выступать индивидуальные потребители, специалисты и др.

Для потребителей рекламы характерны определенные особенности в восприятии рекламы. Например, отсутствие заинтересованности в информации рекламного характера или эмоциональное, а не рациональное ее восприятие.

Для решения задач, стоящих перед участниками рекламного процесса, используется ряд приемов. Основными из них являются: учет мнений клиентов (потребителей), прогнозная оценка рыночной ситуации; систематическое изучение общественного мнения; своевременное осуществление приемов возвышения имиджа, антиреклама конкурентов.

## **2.7. Рекламные материалы**

### *2.7.1. Каналы распространения рекламы*

К основным каналам распространения рекламы относится телевидение, пресса, радио, средства наружной рекламы (щиты, тумбы, панно на стенах зданий и др.).

Одни из наиболее эффективных каналов передачи рекламного сообщения является телевидение. Телевидение обладает определенными преимуществами и недостатками. Основные преимущества: одновременное визуальное и звуковое воздействие; разнообразные тематические программы; большая широта охвата аудитории; возможность контроля за временем общения потребителя с рекламным обращением и заказывать товар, не отходя от экранов.

Главные недостатки: высокая стоимость изготовления телевизионного рекламного ролика; негативное отношение со стороны зрителей к прерыванию программ на рекламные паузы; мимолетность рекламного контакта.

Важным маркетинговым решением является выбор рекламного ролика на телевидении, что обусловлено целевой аудиторией, видом рекламируемого товара и финансовыми возможностями предприятия.

Пресса – самый старый и надежный канал распространения рекламы, который легко анализируется, оценивается и контролируется по различным параметрам, что очень важно для рекламодателя. Реклама в прессе обеспечивается публикациями в различных газетах, журналах, бюллетенях, каталогах, рекламных приложениях, справочниках. Коммуникационные характеристики прессы, по которым специалисты делают выбор для использования в качестве канала распространения рекламы: особенности читающей аудитории; тираж; регион распространения; периодичность издания.

Реклама на радио – это «реклама быстрого реагирования». Преимущества: широкий охват аудитории; общедоступность; оперативность выхода рекламы в эфир; относительно низкие тарифы. Недостатки: отсутствие визуальности; короткая продолжительность жизни радиосообщения; низкая концентрация внимания слушателей и др.

Наружная реклама – один из самых традиционных и популярных каналов распространения рекламы, используемых в Беларуси и других странах мира. В публикациях ее часто называют «аутдоор» (в переводе с англ. — находящийся на открытом воздухе). Под этим термином понимают рекламу, которая размещена вне помещений, вне зданий – на улице, под открытым небом (билборды и щиты, реклама на тумбах, в павильонах ожидания, реклама на мостах путепроводов и над проезжей частью, реклама на вокзалах и в аэропортах, жидкокристаллические экраны).

Преимущества: широкий охват аудитории; долговременность воздействия на аудиторию; зрелищность наружных установок.

Недостатки: снижение качества изображения под воздействием атмосферных явлений; длительность и сложность разрешительной процедуры на установку; возможность передачи небольшого объема информации.

### *2.7.2. Выбор средств рекламы и оптимальных каналов передачи информации.*

Определение средств и каналов передачи информации требует соблюдения определенной технологии. Сначала анализ достоинств и недостатков средств рекламы среди целевой группы и ее стоимости. Затем – отбор средств рекламы и маркетинговые решения по конкретным средствам рекламы.

Оценка рейтинга средств рекламы отражает мнение потребителей о том или другом носителе рекламы. Определяется он в процентах на основе отношения аудитории носителя рекламы к общей численности целевой группы.

Оценка стоимости рекламы определяется на основе актуальных показателей:

- стоимость одного рейтингового пункта – отношение стоимости публикации (радио, телеролик) к рейтингу данного носителя;
- стоимость на тысячу контактов – рассчитывается как отношение стоимости одного выхода рекламы к количественному показателю аудитории носителя.

Наиболее эффективной будет считаться та рекламная компания, которая достигла максимальных медиаметрических показателей.

На телевидении рекламодатель покупает целевую аудиторию, что обуславливает необходимость использования стоимостных показателей. Таким показателем является один пункт рейтинга. Сумма всех пунктов рейтинга, набранных каналом за определенный период, и есть объем товара, который он может предложить рекламодателю. Рейтинги получают на основе опросов телезрителей с применением специальных приборов. Проводятся также телефонные опросы телезрителей. Эта маркетинговая информация дает ответ на вопросы: сколько людей смотрит конкретные передачи в конкретное время и кто они с точки зрения демографических характеристик.

Для измерения аудитории радио проводятся дневниковые исследования.

Определение читательской аудитории печатных СМИ проводят выборочно на базе статистической выборки населения методом интервью.

Оценка рейтинга наружной рекламы осуществляется с помощью замера пассажиропотоков.

Для измерения рейтинга в интернете используют два показателя:

- отношение количества пользователей, которые кликнули на рекламу, к общему числу пользователей, которым она продемонстрирована;
- отношение количества кликов на рекламу к количеству показов рекламы.

Анализ достоинств недостатков средств рекламы, оценка их рейтинга и стоимость позволяют установить наиболее популярные и эффективные носители среди определенной целевой группы.

Отбор средств рекламы ведется по определению конкретных носителей рекламы путем взвешивания всех «плюсов» и «минусов» с учетом рейтинга и стоимости.

### *2.7.3. Проведение PR-акций*

PR-компания, PR-акция заключается в комплексном и многократном использовании PR средств, а также рекламных материалов в рамках единой концепции и общего проведения плана воздействия на мнения и отношения людей в целях популяризации имиджа, поддержки репутации, создания публичности.

Ключевой функцией работы PR-службы в коммерческой организации является непрерывный процесс разработки форм, методов достижения поставленных целей.

Процесс планирования всегда начинается с комплексной оценки факторов внутренней и внешней среды, в которой функционирует организация. В процессе планирования каждая организация должна определить стратегические цели и задачи для ее поступательного развития.

Выделяют долгосрочные и оперативные планы. Перспективный составляется на период от 2 до 5 лет. Он позволяет определить концепцию развития организации, реальные возможности для ее осуществления, ресурсные ограничения и определить перспективу на предстоящий период.

Оперативное PR-планирование охватывает годовой или более короткий период и формирует базу для планомерного воздействия на общественное мнение. Годовой цикл настраивает целевые аудитории на позитивное, восприятие деятельности фирмы, ее целей, способствующих достижению коммерческого успеха. Результатом оперативного планирования является выработка целенаправленных PR-программ.

Каждая из позиций оперативного PR-плана получает детальную разработку в виде план-графика посуточного взаимодействия со СМИ, передачами ТВ, радиопрограммами; даты прохождения по ним PR- обращений, времени поступления готовой продукции на рынок. PR-программа формируется на основе тщательного изучения и исследования общественного мнения, потребностей, вкусов, конструктивных пожеланий клиентов, а также выявления закономерностей и тенденций поступательного развития организации.

Поведение PR-компании включает следующие этапы:

- определение проблемы, анализ ситуации;
- постановка целей и задач организации;
- определение целевой аудитории;
- разработка стратегии;
- осуществление тактических решений;
- планирование календаря событий;
- уточнение бюджета компаний;
- оценка результативности и эффективности компании.

#### *2.7.4. Особенности рекламы в интернете*

Интернет является одним из самых динамично развивающихся каналов распространения рекламы. Данный канал позволяет передавать информацию в больших объемах за короткие промежутки времени, оказывать воздействие на огромные территории.

Основными носителями рекламы в Интернете являются:

– баннеры – основной тип рекламы в сети. Они размещаются на веб-страницах и представляют собой графические элементы определенного размера (100x80 и 60x468 пикселей);

– электронная почта – служит для пересылки информации по электронным адресам;

– «список рассылки» – специфическая для Интернета коммуникационная технология, основанная на существовании файлов, где содержатся адреса пользователей, заинтересованных в получении рекламной информации. Путеводителями компьютерной рекламы являются поисковые системы и тематические каталоги. Можно выделить российские: Рамблер, Апорт; украинские: ПИНТ, МЕТА; белорусские. APRIL.BY, BELARUSIS.INFO и др.

Интернет-реклама отличается высокой фокусированностью на целевую аудиторию, имеет личностный характер, позволяет использовать комплексные средства воздействия на потребителя на основе сочетания видеоизображения, звука, спецэффектов, имеет низкую стоимость контактов и гибкость в корректировке рекламного обращения. Кроме того, имеется возможность контроля за контактами с аудиторией.

К недостаткам данного вида рекламы следует отнести ограниченность аудитории; небольшой размер рекламного обращения; низкую эффективность рекламных кампаний.

Правила эффективного размещения рекламы в Интернете:

- выбор носителя размещения рекламы;
- определение содержания и формы рекламного обращения;
- использование комплексных средств воздействия на потребителя на основе сочетания видеоизображения, звука, спецэффектов.

## ЛИТЕРАТУРА

### *Основная*

1. О культуре в Республике Беларусь : Закон Республики Беларусь, 4 июня 1991 года №832-ХП.
2. О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Беларусь «О культуре в Республике Беларусь», 18 мая 2004г. № 282-3.
3. О Министерстве культуры Республики Беларусь: Положение (утверждено Постановлением Совета Республики Беларусь от 30.10.2001 №1558).
4. Бюджетный кодекс Республики Беларусь (статьи 79,103, 123, 148).
5. Закон о республиканском бюджете Республики Беларусь на очередной финансовый год.
6. Государственная программа «Культура».
7. Щербич, Г. А. Маркетинговые коммуникации / Г. А. Щербич, И. М. Баско. – Минск : БГЭУ, 2012

### *Дополнительная*

8. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учебное пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – Москва, 2007.
9. Тульчинский, Г. А. Менеджмент в сфере культуры : учебное пособие / Г. А. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – Санкт-Петербург, 2009.
10. Шекова, Е. Л. Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие/ Е. Л. Шекова. Санкт-Петербург, 2005.
11. Разумовская, А. Л. Маркетинг услуг: настольная книга российского маркетолога-практика / А. Л. Разумовская, В. Янченко – Москва : Вершина, 2006.
12. Мазилкина, Е. А. Маркетинг а отраслях и сферах деятельности : учебник / Е. А. Мазилкина. – Москва : Дашков и К, 2008.



## 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### 2.1. Тематический план дисциплины

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Всего	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
			Лекции ДФО/ЗФО	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Итого		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Дневная форма обучения</b> <b>Раздел 1. Менеджмент в сфере искусств</b>									
1	Тема 1. Сущность менеджмента в сфере искусства	7	2	1				4	Доклад, письменная работа
2	Тема 2. Менеджмент как управление информационными и коммуникационными процессами в сфере искусств	7	2	1				4	Доклад, письменная работа
3	Тема 3. Организация, ее признаки и элементы. Типы организационных структур	9	4	1				4	Доклад, письменная работа
4	Тема 4. Стили руководства и формирование корпоративной культуры	8	2	-	2			4	Доклад, дискуссия
5	Тема 5. Управление персоналом в сфере культуры и искусства	9	4	1				4	Письменная работа
6	Тема 6. Государственное регулирование в сфере культуры и искусств в Республике Беларусь	7	2	1				4	Письменная работа

7	Тема 7. Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры	9	4	1				4	Доклад, письменная работа
Итого по разделу		56	20	6	2			28	
Раздел 2. Маркетинг в сфере искусств									
8	Тема 8. Понятие и классификация услуг и их функционирование в сфере искусств	13	4					7	Доклад, дискуссия
9	Тема 9. Основные концепции маркетинга в сфере искусств	15	4					7	Письменная работа
10	Тема 10. Маркетинговая информационная система	15	4					7	Письменная работа
11	Тема 11. Коммуникационная политика организаций сферы культуры и искусств	13	4					7	Письменная работа
Итого по разделу		56	16	10	2			28	
Всего		112	36	16	4			56	
Заочная форма обучения									
Раздел 1. Менеджмент в сфере искусств									
1	Тема 1. Сущность менеджмента в сфере искусства	7	1					6	Доклад, письменная работа
2	Тема 2. Менеджмент как управление информационными и коммуникационными процессами в сфере искусств	8	1					7	Доклад, письменная работа
3	Тема 3. Организация, ее признаки и элементы. Типы организационных структур	9	2					7	Доклад, письменная работа

4	Тема 4. Стили руководства и формирование корпоративной культуры	8	1					7	Доклад, дискуссия
5	Тема 5. Управление персоналом в сфере культуры и искусства	8	1					7	Письменная работа
6	Тема 6. Государственное регулирование в сфере культуры и искусств в Республике Беларусь	8		1				7	Письменная работа
7	Тема 7. Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры	8		1				7	Доклад, письменная работа
Итого по разделу		56	6	2				48	
Раздел 2. Маркетинг в сфере искусств									
8	Тема 8. Понятие и классификация услуг и их функционирование в сфере искусств	15	-	-	1			14	Доклад, дискуссия
9	Тема 9. Основные концепции маркетинга в сфере искусств	14	1	1	-			12	Письменная работа
10	Тема 10. Маркетинговая информационная система	13	-	1	-			12	Письменная работа
11	Тема 11. Коммуникационная политика организаций сферы культуры и искусств	14	1	-	1			12	Письменная работа
Итого по разделу		56	2	2	2			50	
Всего		112	8	4	2			98	

## 2.2. Учебно-методическая карта дисциплины

Дневная форма обучения

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Раздел I. Менеджмент в сфере искусств</b>								
	Тема 1. Сущность менеджмента в сфере искусства	2	1				4	Доклад, письменная работа
	Тема 2. Менеджмент как управление информационными и коммуникационными процессами в сфере искусств	2	1				4	Доклад, письменная работа
	Тема 3. Организация, ее признаки и элементы. Типы организационных структур	4	1				4	Доклад, письменная работа
	Тема 4. Стили руководства и формирование корпоративной культуры	2		2			4	Доклад, дискуссия
	Тема 5. Управление персоналом в сфере культуры и искусства	4	1				4	Письменная работа
	Тема 6. Государственное регулирование в сфере культуры и искусств в Республике Беларусь	2	1				4	Письменная работа
	Тема 7. Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры	4	1				4	Доклад, письменная работа
	Итого по разделу	20	6	2			28	
<b>Раздел II. Маркетинг в сфере искусств</b>								
	Тема 8. Понятие и классификация услуг и их функционирование в сфере искусств	4		2			7	Доклад, дискуссия
	Тема 9. Основные концепции маркетинга в сфере искусств	4	4				7	Письменная работа

Тема 10. Маркетинговая информационная система	4	4				7	Письменная работа
Тема 11. Коммуникационная политика организаций сферы культуры и искусств	4	2				7	Письменная работа
Итого по разделу	16	10	2			28	
ИТОГО	36	16	4			56	

#### Заочная форма обучения

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Раздел I. Менеджмент в сфере искусств</b>								
	Тема 1. Сущность менеджмента в сфере искусства	1					6	Доклад, письменная работа
	Тема 2. Менеджмент как управление информационными и коммуникационными процессами в сфере искусств	1					7	Доклад, письменная работа
	Тема 3. Организация, ее признаки и элементы. Типы организационных структур	2					7	Доклад, письменная работа
	Тема 4. Стили руководства и формирование корпоративной культуры	1					7	Доклад, дискуссия
	Тема 5. Управление персоналом в сфере культуры и искусства	1					7	Письменная работа
	Тема 6. Государственное регулирование в сфере культуры и искусств в Республике Беларусь		1				7	Письменная работа

Тема 7. Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры		1				7	Доклад, письменная работа
Итого по разделу	6	2				48	
<b>Раздел II. Маркетинг в сфере искусств</b>							
Тема 8. Понятие и классификация услуг и их функционирование в сфере искусств			1			14	Доклад, дискуссия
Тема 9. Основные концепции маркетинга в сфере искусств	1	1				12	Письменная работа
Тема 10. Маркетинговая информационная система		1				12	Письменная работа
Тема 11. Коммуникационная политика организаций сферы культуры и искусств	1		1			12	Письменная работа
Итого по разделу	2	2	2			50	
<b>ИТОГО</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>			<b>98</b>	

## **3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

### **3.1. Перечень вопросов по темам семинарских, практических занятий**

Тема 1. Сущность менеджмента в сфере искусства

1. Функции менеджмента в культуре.
2. Принципы менеджмента в культуре.
3. Закономерности применения менеджмента в культуре.
4. Основные факторы определяющие специфику хозяйственной и экономической деятельности в организациях сферы искусства.
5. Ориентиры современной культурной политики Республики Беларусь.

Тема 2. Менеджмент как управление информационными и коммуникационными процессами в сфере искусств

1. Эволюция управления и научные школы менеджмента.
2. Общие и частные принципы управления по А. Файолю.
3. Механизмы и методы менеджмента в системе управления.
4. Принятие управленческих решений как психологический процесс.
5. Этапы принятия рациональных решений по М. Х. Мескону.

Тема 3. Организация, ее признаки и элементы. Типы организационных структур

1. Признаки организации, как юридического лица.
2. Внутренняя среда организации.
3. Внешняя среда организации.
4. Типы структур управления организацией.
5. Формы организационных структур организации. Виды организаций сферы культуры и искусства.

#### Тема 4. Стили руководства и формирование корпоративной культуры

1. Стиль руководства как специфический способ отношений руководителя и подчиненных.
2. Теория Д. Макгрегора о типологии стиля.
3. Факторы, влияющие на формирование и развитие определенных стилей руководства. Управленческая решетка Блейка-Моутона.
4. Лидерство как важный фактор и механизм управления.
5. Методы поддержания культуры в организации.

#### Тема 5. Управление персоналом в сфере культуры и искусства

1. Классификация управленческих работников в сфере культуры и искусства.
2. Специфические функции менеджера сферы искусства.
3. Цель, основные задачи и функции кадрового менеджмента.
4. Штатное расписание, как структуризация кадрового состава организации.
5. Лизинг персонала и формирование команды.

#### Тема 6. Государственное регулирование в сфере культуры и искусств в Республике Беларусь

1. Руководящие органы культуры в Республике Беларусь.
2. Роль государства в управлении социально-культурной сферой.
3. Деятельность специальных фондов Президента Республики Беларусь.
4. Государственные программы сохранения и развития культуры в Республике Беларусь на 2016-2020 годы.
5. Региональные культурные программы.

#### Тема 7. Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры

1. Понятие эффективности и эффекта управления в сфере культуры.
2. Проблема эффективности менеджмента в культуре.
3. Управление анализа эффективности в сфере культуры.
4. Методы анализа эффективности.



## 5. Виды эффективности управления.

Тема 8. Понятие и классификация услуг и их функционирование в сфере искусств

1. Сущность услуги и ее свойства.
2. Коммерческая и некоммерческая сфера культуры и организация маркетинга в них.
3. Особенности услуг и их учет при формировании маркетинговых программ.
4. Значение услуг в сфере искусств.
5. Услуги, направленные на развитие сознания человека (идеология, масс-медиа) как элемент маркетинга в сфере искусств.

Тема 9. Основные концепции маркетинга в сфере искусств

1. Актуальность и значение маркетинга для организаций культуры.
2. Концепции маркетинга в сфере культуры.
3. Роль маркетинга в сфере культуры.
4. Отличительные черты организации маркетинга в сфере искусства.
5. Содержание концепции социально-этичного маркетинга.

Тема 10. Маркетинговая информационная система

1. Внешние и внутренние источники информации, необходимые маркетинговой службе.
2. Методы получения информации.
3. Сегментация рынка услуг в сфере культуры и искусства.
4. Альтернативные источники привлечения финансовых ресурсов в сферу культуры и искусства.
5. Рыночные формы работы организации культуры и искусства со спонсорами.

Тема 11. Коммуникационная политика организаций сферы культуры и искусств

1. Сущность маркетинговых коммуникаций.
2. Коммуникационная программа и ее цели.
3. Факторы успеха маркетинговых коммуникаций в сфере культуры и искусства.
4. Современные рыночные инструменты «продвижения» товаров и услуг.
5. Классические и современные стратегии продвижения товаров и услуг.

## 3.2. Перечень вопросов по дисциплине

«Менеджмент и маркетинг в сфере искусств» к экзамену  
по высшему образованию второй ступени

1. Механизмы менеджмента, их функционирование в сфере искусств.
2. Принципы современного менеджмента сферы искусств (в сравнении с классическими принципами, сформулированными А. Файолем).
3. Государственное регулирование сферы культуры и искусства в Республике Беларусь.
4. Подотрасли культуры и искусства как часть экономики.
5. Министерство культуры Республики Беларусь и местные органы управления: характеристика.
6. Поддержка и развитие культурной деятельности: зарубежный и отечественный опыт.
7. Деятельность специальных фондов президента Республики Беларусь в сфере культуры и искусства.
8. Источники финансируемой деятельности учреждений культуры.
9. Виды организаций сферы культуры и искусства Республики Беларусь (по Кодексу о культуре).
10. Типы организации сферы культуры и искусства Республики Беларусь (по Кодексу о культуре).
11. Особенности управления организациями и учреждениями в сфере искусства.
12. Управление персоналом в сфере культуры и искусства.
13. Стили руководства, наиболее эффективные для управления в сфере культуры и искусства.
14. Оценка эффективности работы в сфере культуры.
15. Контроль и отчетность в управлении учреждением и организацией сферы культуры и искусства.
16. Фандрайзинг: сущность и характеристика.

17. Этапы технологии фандрайзинга.
18. Виды доноров и ресурсная база.
19. Маркетинг в коммерческой сфере культуры.
20. Социальный маркетинг.
21. Маркетинговые стратегии.
22. Виды маркетинговых стратегий.
23. Роль и значение бизнес-плана.
24. Факторы макросреды и их влияние на организацию культуры.
25. Факторы микросреды и их влияние на организацию культуры.
26. Типы конкуренции в сфере культуры.
27. Товарный знак: сущность, этапы регистрации, продолжительное действие, влияние на деятельность в сфере культуры и искусства.
28. Составление технического задания на разработку фирменного стиля для организаций культуры.
29. Маркировка, ее функции и особенности в сфере культуры.
30. SWOT и PEST – анализ, как методы анализа маркетинговой сферы организаций культуры.
31. Массовый и целевой маркетинг: недостатки и преимущества.
32. Этапы целевого маркетинга: сегментирование рынка, выбор целевого сегмента, позиционирование товаров.
33. Позиционирование: стратегии.
34. Классический комплекс маркетинга и его элементы.
35. Особенности маркетинга в сфере культуры и искусства.
36. Основные инструменты продвижения товаров и услуг, их суть и особенности. Коммуникационная программа и ее цели.
37. Реклама: сущность и характеристика. Критерии эффективности рекламы.
38. Стимулирование сбыта (реализации), особенности сферы культуры и искусства.
39. Связи с общественностью и их организация в сфере искусства.

40. Прямые и направленные продажи, их характеристика.
41. Процесс управления маркетингом.
42. Маркетинговый контроль.
43. Определение финансовой эффективности мероприятий по маркетингу.
44. Роль брэндинга в современном маркетинге.

### 3.3. Тесты

1. Главным фактором формирования механизма управления является:
  - А) рациональный тип организации управления;
  - Б) исследование и учет социально-психологических характеристик персонала;
  - В) информационное обеспечение управления;
  - Г) подбор и расстановка персонала;
  - Д) повышение квалификации персонала.
  
2. Наиболее корректным определением цели управления является:
  - А) объективная тенденция развития организации;
  - Б) видение будущего, которое желательно достичь;
  - В) финансово-экономическое положение организации, определяющее ее стабильность и устойчивость;
  - Г) результат, на достижение которого направлено управление;
  - Д) желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы.
  
3. Управление – это:
  - А) деятельность, направленная на удовлетворение своих потребностей;
  - Б) процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации;
  - В) искусство управления людьми для достижения престижа фирмы;
  - Г) аналитическая основа разработки управленческих решений;

Д) специфический вид деятельности в корыстных целях.

4. Планирование как основная функция управления представляет собой:

- А) разработку и утверждение схем и структур управления, должностных инструкций, положений, других нормативных документов;
- Б) вид управленческой деятельности по разработке механизмов регулирования в непредвиденных ситуациях в будущем;
- В) определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;
- Г) процесс определения целей и путей их достижения, включая разработку и реализацию средств воздействия: концепцию, прогноз, программу, план;
- Д) сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации.

5. Организация управления как одна из основных функций представляет собой вид деятельности:

- А) направленный на разработку и утверждение схем и структур управления, должностных инструкций, положений, других нормативных документов;
- Б) по разработке механизмов регулирования в непредвиденных ситуациях в будущем;
- В) по определению действий, направленных на удовлетворение потребностей;
- Г) связанный с разработкой индивидуальных планов;
- Д) по определению необходимых ресурсов и их распределению по целям и задачам.

6. Функция контроля заключается в:

- А) коррекции всех значительных отклонений от плана;

- Б) деятельности по формированию стандартов управления, проверке и оценке их исполнении, осуществлению корректирующих шагов;
- В) выявлении нарушений и ошибок;
- Г) определении проблемы на основе оценки ситуации;
- Д) деятельности, задачей которой является количественная и качественная оценка и учёт результатов работы организации.

7. К специальным структурам управления относятся:

- А) линейная;
- Б) штабная;
- В) линейно-функциональная;
- Г) матричная;
- Д) функциональная.

8. Какие из этих методов необходимо использовать в первую очередь для наведения дисциплины в коллективе?

- А) экономические;
- Б) организационно-административные;
- В) социально-психологические;
- Г) дисциплинирующие;
- Д) материальной мотивации.

9. Под процессом управления понимается:

- А) непрерывная последовательность взаимосвязанных действий по реализации функций планирования, организации, мотивации, контроля;
- Б) регламентирование и нормирование принимаемых управленческих решений;
- В) изменения, происходящие в результате действий менеджера;
- Г) обработка информации для осуществления воздействия субъекта управления на объект управления;

Д) последовательность выполнения операций при разработке управленческого решения.

10. Делегирование полномочий – это:

А) перераспределение полномочий среди руководителей подразделений, отделов;

Б) передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение;

В) переложение своей ответственности на сотрудников;

Г) распространение среди сотрудников своих полномочий;

Д) передача обязанностей на нижестоящих руководителей.

11. Стратегическое управление заключается в:

А) мероприятиях по нейтрализации последствий событий внутри фирмы и за ее пределами;

Б) предпринимаемых руководством действиях и решений, которые ведут к адаптации во внешней среде предприятия;

В) управлении процессом реализации стратегии фирмы;

Г) описании функций, методов управления;

Д) оценке индивидуального вклада и достижений сотрудников.

12. Управленческое решение – это:

А) обдуманый вывод о необходимости осуществить действия, связанные с достижением целей организации;

Б) процесс, имеющий инженерно-технические, экономические, социальные и психофизические аспекты;

В) четкая ориентация на достижение отдельной цели или системы целей, концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии;



Г) процесс систематического совершенствования существующей организации на основе широкого использования науки и передового опыта;

Д) чёткие и обоснованные формулировки задач.

13. Роль цели в разработке управленческого решения заключается в том, что она:

А) характеризует учёт человеческого фактора при разработке управленческого решения;

Б) является основанием для поиска и определения проблемы;

В) определяет способы выполнения решения;

Г) является критерием эффективности управленческого решения;

Д) стратегическая составляющая управленческого решения.

14. Различают следующие стадии управленческого контроля:

А) предварительный контроль и текущий контроль;

Б) предварительный контроль и последующий контроль;

В) внеплановый контроль, первичный контроль, последующий контроль, итоговый контроль;

Г) предварительный контроль, текущий контроль, итоговый контроль;

Д) текущий контроль и итоговый контроль.

15. Чьи научные исследования послужили развитию науки об управлении:

А) научное управление Ф. Тейлора;

Б) теория относительности Эйнштейна;

В) электромагнитные волны Г. Герца;

Г) бензиновый двигатель Г. Даймлера и К. Бенца;

Д) таблица Менделеева.

16. Какие общие черты объединяют техническую, коммерческую, финансовую, бытовую и аналитическую деятельность?

- А) существование единой цели;
- Б) функции менеджмента;
- В) все виды деятельности требуют организации труда;
- Г) нет общих черт;
- Д) наличие информации, требующей анализа и синтеза.

17. Почему понятие эффективности имеет различные трактовки?

- А) все зависит от цели исследования;
- Б) есть разные задачи исследования;
- В) оценивают разные специалисты;
- Г) специализация привела к необходимости оценки разных объектов, с разными системами измерения;
- Д) не существует разных трактовок.

18. В чем вы видите вклад в теорию менеджмента А. Файоля и Л. Урвика?

- А) они впервые сформулировали принципы менеджмента;
- Б) они обосновали новые подходы к исследованию менеджмента;
- В) их идеи привели к единой теории менеджмента;
- Г) они рассматривали менеджмент как ряд последовательных операций;
- Д) они открыли интеграцию менеджмента.

19. Какую роль играет научный менеджмент в современных организациях?

- А) формирует системное мышление менеджера;
- Б) позволяет адаптироваться к международному менеджменту;
- В) повышает эффективность и результативность организации;

- Г) позволяет разрабатывать решения, адекватные современным условиям функционирования и развития организации;
- Д) способствует профессиональному росту менеджеров.

20. Чему учит история менеджмента?

- А) использовать уроки прошлого;
- Б) осознать существование закономерностей управления как искусства и как науки;
- В) находить новые идеи менеджмента;
- Г) использовать опыт предшествующих поколений;
- Д) видеть будущее, оглядываясь назад.

21. Эффективность менеджмента может постоянно повышаться:

- А) но только в том случае, если эта тенденция отслеживается и менеджмент совершенствуется;
- Б) в период модернизации менеджмента возможно временное снижение его эффективности;
- В) нет, изменение эффективности имеет объективно циклический характер;
- Г) изменение эффективности может быть различным, так как определяется качеством цели и средств достижения;
- Д) тенденция изменения эффективности менеджмента соответствует жизненному циклу организации.

22. Наиболее эффективный метод управления:

- А) использовать относительно стабильную систему оплаты труда без гибких надбавок;
- Б) создавать прозрачную и ясную систему оплаты труда для всех работников;

- В) использовать коллективные формы распределения надбавок и средств поощрения успешной работы;
- Г) индивидуализировать право менеджера на поощрение сверх установленного минимального уровня;
- Д) делать вознаграждение работников коммерческой тайной.

23. Структура управления – это:

- А) совокупность элементов управления;
- Б) совокупность звеньев управления;
- В) совокупность элементов, звеньев и методов в системе управления;
- Г) совокупность функции управления;
- Д) совокупность методов управления.

24. Сущность линейной структуры управления состоит в том, что:

- А) одинаковые по специализации подразделения независимо от территориального расположения объединяются в цехи;
- Б) выполнение операций при разработке решений возлагается на отдельных исполнителей;
- В) для выполнения отдельных специализированных функций выделяют специальные звенья или отдельных исполнителей;
- Г) каждый работник управления выполняет все функции руководства данным участком производства, а у подчиненного есть только один руководитель;
- Д) организуются временные творческие коллективы для выполнения определенных программ или решения конкретных проблем.

25. По отношению к прибыли выделяют организации сферы культуры:

- А) отраслевые и территориальные;
- Б) частные и государственные;
- В) коммерческие и некоммерческие;

- Г) малые и средние;
- Д) формальные и неформальные.

26. Какая форма собственности лежит в основе государственного унитарного предприятия?

- А) частная;
- Б) частная-долевая;
- В) государственная;
- Г) коллективная;
- Д) муниципальная.

27. Что такое цель организации?

- А) это определение слабых сторон в деятельности сторон;
- Б) это получение наибольшей прибыли;
- В) это решение всех проблем в прогнозируемом периоде;
- Г) это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом реализации миссии;
- Д) задачи, ради которых она создана.

28. Какие признаки необходимы для того, чтобы группа людей могла называться организацией:

- А) наличие структурных подразделений, единые цели;
- Б) любую группу людей можно назвать организацией;
- В) совместный труд, единые цели, взаимосвязь в процессе трудовой деятельности;
- Г) наличие производства, структурных подразделений, единые цели и финансовые возможности;
- Д) наличие производства и структурных подразделений.

29. Главной задачей менеджера является:

- А) координация работы подчиненных;
- Б) максимум отдачи от имеющихся ресурсов;
- В) снижение затрат на производство единицы продукции;
- Г) эффективное использование ресурсов;
- Д) получение максимальных результатов.

30. Необходимость анализа среды организации связана с:

- А) повышением эффективного использования ресурсов;
- Б) адаптацией к внешней среде с целью выживания;
- В) динамичностью внешней среды;
- Г) разработкой стратегии развития, способствующей достижению цели организации;
- Д) рациональным использованием трудовых ресурсов.

31. С точки зрения содержания маркетинговой деятельности для сферы культуры актуальными являются:

- А) сбор и анализ информации, удовлетворение потребностей, освоение инноваций;
- Б) формирование имиджа организаций культуры и художественных продуктов;
- В) организация системы коммуникаций, проведение рекламных мероприятий;
- Г) аналитическая работа и концептуальная разработка новых художественных продуктов;
- Д) все ответы верны.

32. Специфика культурной деятельности в маркетинговом комплексе выдвигает на приоритетные позиции:

- А) PR, спонсорство и меценатство;

- Б) государственное регулирование;
- В) рекламу и PR;
- Г) меценатство;
- Д) спонсорство.

33. Важной особенностью маркетинга в культурной сфере является:

- А) сезонный характер услуг;
- Б) удовлетворение потребностей потребителей услуг;
- В) несохраняемость результатов деятельности, неосвязаемость, неотделимость художественного продукта от его источника и непостоянство качества;
- Г) изучение конъюнктуры рынка;
- Д) возможность изучить спрос на услуги сферы культуры.

34. К принципам маркетинга в сфере культуры можно отнести:

- А) ориентацию на рынок социально-культурных услуг исходя из запросов целевых потребителей;
- Б) воздействие на рынок социально-культурных услуг формированием спроса не на конкретные художественные продукты, а на их типы;
- В) ориентирование деятельности организаций в сфере культуры на взаимодействие с целевыми потребителями на актуальных площадках и формах коммуникаций;
- Г) разработку и представление художественных продуктов, которые отвечают предпочтениям целевых аудиторий и актуальным тенденциям времени;
- Д) все ответы верны.

35. С точки зрения содержания маркетинговой деятельности для сферы культуры актуальными являются:

- А) сбор и анализ информации, удовлетворение потребностей, освоение инноваций;
- Б) формирование имиджа организаций культуры и художественных продуктов;
- В) организация системы коммуникаций, проведение рекламных мероприятий;
- Г) аналитическая работа и концептуальная разработка новых художественных продуктов;
- Д) все ответы верны.

36. Менеджмент – это:

- А) управление в условиях рыночной экономики;
- Б) самостоятельный вид профессиональной деятельности по управлению людьми (персоналом);
- В) наука, практика и искусство управления;
- Г) процесс планирования, организации, мотивации и контроля для определения и достижения целей фирмы;
- Д) все ответы верны.

37. Система механизма менеджмента включает:

- А) экономический и финансовый механизмы;
- Б) кадровая политика и переподготовка персонала;
- В) организационно-административный, экономический, персонал-ориентированный, информационный механизмы;
- Г) финансовый анализ, учет и контроль;
- Д) информационный механизм и бухгалтерский учет.



38. Сущность ситуационного подхода в менеджменте заключается в:
- А) выработке и реализации решений с учетом состояния внешней и внутренней среды организации;
  - Б) принятии решений в зависимости от факторов внешней среды;
  - В) принятии решений в зависимости от факторов внутренней среды;
  - Г) учете конъюнктуры внешних рынков;
  - Д) оценке деятельности персонала организации.
39. Объектами менеджмента являются:
- А) материальные и финансовые ресурсы;
  - Б) капитал;
  - В) доходы и расходы;
  - Г) прибыль фирмы;
  - Д) все ответы верны.
40. Принципы менеджмента – это:
- А) способы побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации;
  - Б) правила, нормы поведения, которыми руководствуются менеджеры в своей практической деятельности;
  - В) управление людьми в организациях на основе динамичных методов анализа, принятия решений;
  - Г) правила достижения целей путем использования организованных и контролируемых средств;
  - Д) целенаправленное воздействие на коллективы для организации и координации их деятельности.
41. Миссия – это:
- А) главная цель деятельности предприятия, отражающая причину его существования;

- Б) задачи структурных подразделений, объединенные общей стратегией развития;
- В) задача, которую ставит руководство организации;
- Г) показатели, характеризующие место организации в отрасли;
- Д) направление деятельности организации

42. Основные функции менеджмента – это:

- А) организация, продвижение, мотивация и контроль;
- Б) организация, мотивация и контроль;
- В) планирование, организация и контроль;
- Г) планирование, организация, мотивация и контроль;
- Д) планирование, организация, мотивация, контроль, продвижение и сбыт

43. Государственное регулирование в культурной сфере предусматривает использование следующих рычагов:

- А) законодательство, воспроизводство профессиональной среды;
- Б) контроль и администрирование;
- В) культурная политика, финансирование, льготный режим налогообложения;
- Г) информация, организационная поддержка;
- Д) все ответы верны.

44. Республиканским органом государственного управления в области культуры является:

- А) Министерство культуры и науки Республики Беларусь;
- Б) Министерство науки, культуры и искусства Республики Беларусь;
- В) Министерство культуры Республики Беларусь;
- Г) Министерство культуры и искусства Республики Беларусь;
- Д) Министерство культуры и образования Республики Беларусь.

45. Фандрейзинг – это

- А) технология привлечения и аккумуляции денежных средств из различных источников для финансирования проекта, культурной программы или организации в целом;
- Б) способ привлечения денежных средств для финансирования культурных проектов и программ;
- В) аккумуляции денежных средств из различных источников;
- Г) это полный комплект юридических, финансовых и программных документов, который дает возможность потенциальным спонсорам выбрать статус своего присутствия в проекте, уяснить свои информационные рекламные возможности и финансовые затраты;
- Д) указание максимальной и минимальной стоимости проекта, расходы организаторов с разбивкой по статьям и расходы, которые необходимо покрыть за счет спонсорских взносов.

46. Какие выделяют формы фандрейзинга:

- А) специальные разовые мероприятия, почтовый и телефонный фандрейзинг;
- Б) почтовый и телефонный фандрейзинг;
- В) контакты с потенциальными донорами, специальные разовые мероприятия, телефонный фандрейзинг;
- Г) контакты с потенциальными донорами, телефонный фандрейзинг;
- Д) контакты с потенциальными донорами, специальные разовые мероприятия, почтовый и телефонный фандрейзинг.

47. Укажите наиболее полное определение термина «авторское право»:

- А) совокупность принадлежащих автору прав;
- Б) запрет на использование произведения другими лицами;

- В) совокупность принадлежащих автору прав в отношении созданного им произведения литературы;
- Г) совокупность принадлежащих автору (физическому лицу) прав в отношении созданного им произведения науки, литературы, искусства, обладающего новизной и оригинальностью;
- Д) права воспроизводить произведение, распространять любым способом.

48. Спонсорский пакет – это:

- А) технология привлечения и аккумуляции денежных средств из различных источников для финансирования проекта, культурной программы или организации в целом;
- Б) способ привлечения денежных средств для финансирования культурных проектов и программ;
- В) аккумуляции денежных средств из различных источников;
- Г) это полный комплект юридических, финансовых и программных документов, который дает возможность потенциальным спонсорам выбрать статус своего присутствия в проекте, уяснить свои информационные рекламные возможности и финансовые затраты;
- Д) указание максимальной и минимальной стоимости проекта, расходы организаторов с разбивкой по статьям и расходы, которые необходимо покрыть за счет спонсорских взносов.

49. Какой статус присваивается спонсору, если им финансируется до 10 % суммы:

- А) генеральный спонсор;
- Б) официальный спонсор;
- В) специальный спонсор;
- Г) спонсор-участник;
- Д) экс-спонсор.

50. Какой статус присваивается спонсору, если им финансируется до 25 % суммы:

- А) генеральный спонсор;
- Б) официальный спонсор;
- В) специальный спонсор;
- Г) спонсор-участник;
- Д) экс-спонсор.

51. Какой статус присваивается спонсору, если им финансируется до 50 % суммы:

- А) генеральный спонсор;
- Б) официальный спонсор;
- В) специальный спонсор;
- Г) спонсор-участник;
- Д) экс-спонсор.

52. Какой статус присваивается спонсору, если им финансируется до 100 % суммы:

- А) генеральный спонсор;
- Б) официальный спонсор;
- В) специальный спонсор;
- Г) спонсор-участник;
- Д) экс-спонсор.

53. Какие специфические требования, предъявляются к персоналу в сфере культуры?

- А) уровень образования;
- Б) личная преданность;
- В) психосоматическое здоровье;

- Г) стаж работы;
- Д) профессиональная подготовка.

54. Фирменный стиль организации включает:

- А) информационный дизайн (название, аббревиатура, шрифт, цвет, эмблема);
- Б) дизайн среды (местоположение, здание, фасад), интерьера (мебель, оргтехника);
- В) оформительский дизайн (упаковка, рекламная продукция, сувенирная продукция);
- Г) внешний облик работников (одежда, косметика, расходы на представительство);
- Д) все ответы верны.

55. Какой отличительный признак является главным для маркетингово ориентированного предприятия?

- А) исследование рынка начинается с анализа продукта;
- Б) с помощью анкетирования и опроса выявляется мнение потребителей о модификации изделий;
- В) основная цель предприятия – получение максимальной прибыли;
- Г) изучение потребностей рынка, формирование, регулирование и стимулирование сбыта;
- Д) управление производством, распределение и товародвижением с учетом стадий жизненного цикла товаров и услуг.

56. Конъюнктура рынка – это:

- А) положение дел в отраслях, являющихся потребителями товаров;
- Б) совокупность условий, при которых в данный момент времени протекает деятельность на рынке;

- В) процесс принятия оперативных решений в управлении производством и сбытом товаров;
- Г) формирование спроса;
- Д) стимулирование сбыта.

57. Признаками трудового коллектива являются:

- А) наличие совместной единой для всех членов группы цели;
- Б) общие политические взгляды;
- В) психологическое отторжение членами группы друг друга;
- Г) практическое взаимодействие людей в процессе достижения личной цели;
- Д) общее увлечение, хобби.

58. Функции маркетинга по отношению к спросу заключаются:

- А) в стимулировании, содействии и регулировании спроса;
- Б) в стимулировании спроса;
- В) в содействии спросу;
- Г) в регулировании спроса;
- Д) в стимулировании и регулировании спроса.

59. Комплекс маркетинга в сфере культуры и искусства включает:

- А) продукт, цена, продвижение;
- Б) площадка, публика, персонал;
- В) порядок, политика, предубеждение;
- Г) потенциал, популярность;
- Д) все ответы верны.

60. Маркетинговые коммуникации – это:

- А) процесс получения информации по установлению и поддержанию взаимоотношений с адресатом;

- Б) процесс по формированию спроса на товар или услуги, стимулированию их продаж с целью удовлетворения потребностей;
- В) процесс восприятия информации по установлению и поддержанию взаимоотношений с адресатом в рамках маркетинговых целей
- Г) процесс передачи и восприятия информации с помощью различных каналов и средств по установлению и поддержанию определенных взаимоотношений с адресатом в рамках маркетинговых целей
- Д) процесс подготовки и проведения конкретных мероприятий по каждому из составляющих элементов маркетинга.

61. Что является основным в определении сути маркетинга?

- А) сбыт товаров;
- Б) снижение издержек производства;
- В) установление цен на товары;
- Г) удовлетворения потребностей потребителей;
- Д) анализ конкурентов.

62. Какая из перечисленных ориентаций коммерческой деятельности соответствует современной концепции маркетинга?

- А) товарная ориентация;
- Б) производственная ориентация;
- В) сбытовая ориентация;
- Г) ориентация на потребителя, общество в целом;
- Д) ориентация на продвижение.

63. Какие из перечисленных видов деятельности лежат вне сферы маркетинга:

- А) маркетинговые исследования;
- Б) инвентарный контроль;
- В) товарная политика;



- Г) создание рекламного обращения;
- Д) стимулирование сбыта.

64. Основными составными частями комплекса маркетинга являются:

- А) планирование продукции, товар, реклама, сбыт;
- Б) товар, стимулирование сбыта, реклама;
- В) сбыт товара, ценообразование, продвижение;
- Г) планирование продукции, определение цены, использование товарных знаков;
- Д) товар, цена, продвижение товара, распространение.

65. Маркетинговая теория (концепция), основанная на четырех составляющих «4 Р», это:

- А) people, product, price, privileges;
- Б) process, people, product, place;
- В) product, place, partners, points;
- Г) product, price, promotion, place;
- Д) product, price, prizes, partners.

66. Комплекс маркетинговых коммуникаций включает:

- А) рекламу, пропаганду, персональная продажа и систему скидок;
- Б) рекламу, персональную (личную) продажу, пропаганду и стимулирование сбыта;
- В) рекламу, public relations (PR), стимулирование сбыта и пропаганду;
- Г) рекламу, выставки, презентации, конкурсы;
- Д) персональную (личную) продажу, пропаганду, выставки.

67. Какая цель не связана с рекламным обращением к целевой аудитории:

- А) привлечь внимание;
- Б) удержать интерес;

- В) информирование о товаре;
- Г) выбор средств распространения обращений;
- Д) побуждать к действию, то есть покупки.

68. К какому элементу системы маркетинговых коммуникаций принадлежит установление и поддержание связей с прессой:

- А) рекламе;
- Б) персональной продаже;
- В) пропаганде;
- Г) стимулированию сбыта;
- Д) формированию спроса.

69. Разработка рекламной стратегии включает:

- А) определение целевой аудитории;
- Б) создание концепции товара;
- В) определение эффективности рекламы;
- Г) анализ цен и услуг конкурентов;
- Д) создание рекламного обращения.

70. Прямой маркетинг – это:

- А) устное представление товара в ходе беседы с одним покупателем;
- Б) устное представление товара в ходе беседы с группой покупателей;
- В) благожелательное представление товара в СМИ;
- Г) продажа товаров с помощью почты, телефона, телевидения;
- Д) все ответы верны.

71. Главное отличие пропаганды от рекламы:

- А) охватывает всех покупателей;
- Б) платность;
- В) она не оплачивается;

- Г) личный характер;
- Д) общественный характер.

72. Реализуя маркетинг, фирма:

- А) изучает рынок;
- Б) проводит рекламу;
- В) обеспечивает доставку необходимых товаров в определенное место и в нужное время;
- Г) направляет всю свою деятельность на удовлетворение нужд и потребностей покупателей и потребителей;
- Д) формирует и регулирует спрос на товары.

73. Цели деятельности фирмы и цели маркетинга:

- А) абсолютно идентичны;
- Б) частично взаимосвязаны;
- В) цели деятельности фирмы приоритетны;
- Г) совершенно различны;
- Д) тесно взаимосвязаны и соотносятся друг с другом.

74. Разработка и реализация комплекса маркетинга проводится для того, чтобы:

- А) установить обоснованную цену на товары;
- Б) достичь установленных целей маркетинга;
- В) обеспечить эффективность рекламы;
- Г) создать новые товары;
- Д) получить приемлемую рентабельность.

75. Высшее учебное заведение, сегментируя рынок образовательных услуг, предпочтение отдаст:

- А) демографическим признакам;
- Б) социально-экономическим признакам;
- В) личностным признакам;
- Г) национально-культурным признакам;
- Д) поведенческим признакам.

76. Управление маркетингом – это:

- А) управление продажей товаров;
- Б) составная часть управления фирмой;
- В) организация маркетинга;
- Г) планирование маркетинга;
- Д) реализация всех функций управления, сформулированных в теории менеджмента.

77. Интернет – это:

- А) глобальная компьютерная система;
- Б) «Всемирная паутина» (WWW);
- В) сеть, объединяющая множество локальных сетей;
- Г) глобальная информационная система, составные части которой взаимодействуют на основе соответствующих протоколов (TCP/IP);
- Д) электронная почта.

78. Провайдер – это фирма:

- А) оказывающая сервисные услуги по обслуживанию компьютеров;
- Б) предоставляющая доступ в интернет;
- В) занимающаяся разработкой программного обеспечения;
- Г) занимающаяся созданием компьютерной техники;
- Д) занимающаяся компьютерными маркетинговыми исследованиями.

79. Сервер – это компьютер с соответствующим программным обеспечением, который может:

- А) находиться только лишь у провайдера;
- Б) иметь лишь строго определенное место в сети;
- В) находиться только лишь у пользователя;
- Г) располагаться в любой части интернета;
- Д) находиться в любом месте.

80. В маркетинге взаимоотношений первостепенное значение придается:

- А) товару;
- Б) цене товара;
- В) клиенту;
- Г) политике продвижения товара;
- Д) комплексу маркетинга.

### 3.4. Требования к выполнению самостоятельной работы студентов

№ п/п	Название раздела, темы	Кол-во часов на СРС	Задание	Форма выполнения	Цель или задача СРС
1	Тема 1. Сущность менеджмента в сфере искусства	4	Изучение литературы	Доклад, письменная работа	Получение первичных знаний
2	Тема 2. Менеджмент как управление информационными и коммуникационными процессами в сфере искусств	4	Изучение литературы	Доклад, письменная работа	Получение первичных знаний, подготовка к текущему занятию
3	Тема 3. Организация, ее признаки и элементы. Типы организационных структур	4	Изучение литературы и практического опыта организации	Доклад, письменная работа	Закрепление знаний, подготовка к текущему занятию
4	Тема 4. Стили руководства и формирование корпоративной культуры	4	Работа с практическими примерами, обобщение опыта	Доклад, дискуссия	Систематизация знаний, подготовка к текущему занятию
5	Тема 5. Управление персоналом в сфере культуры и искусства	4	Изучение литературы и опыта организации	Письменная работа	Закрепление и систематизация знаний, подготовка к текущему занятию
6	Тема 6. Государственное регулирование в сфере культуры и искусств в Республике Беларусь	4	Изучение нормативных актов и опыта организации	Письменная работа	Получение первичных знаний, их закрепление
7	Тема 7. Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры	4	Работа со статистическим, сборниками и литературными источниками	Письменная работа	Систематизация знаний, подготовка к текущему занятию

8	Тема 8. Понятие и классификация услуг и их функционирование в сфере искусств	7	Изучение литературы, опыта организации	Доклад, письменная работа	Получение первичных знаний, их закрепление.
9	Тема 9. Основные концепции маркетинга в сфере искусств	7	Изучение литературных источников	Письменная работа	Систематизация знаний
10	Тема 10. Маркетинговая информационная система	7	Изучение литературы	Письменная работа	Закрепление первичных знаний, подготовка к занятию
11	Тема 11. Коммуникационная политика организаций сферы культуры и искусства	7	Изучение литературы	Доклад, дискуссия	Закрепление первичных знаний, подготовка к текущему занятию
Экзамен		56			

## **4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

### **4.1. Учебная программа**

ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННЫХ ЗНАНИЙ ИМЕНИ А.М.ШИРОКОВА»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Института современных знаний имени А.М.Широкова

\_\_\_\_\_ А.Л.Капилов

01.07.2016 г.

Регистрационный № УД-02-234/уч.

**МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ИСКУССТВ**

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине

для специальности высшего образования второй ступени

1-20 81 02 «Продюсерство в сфере искусств»

Минск, 2016



## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина «Менеджмент и маркетинг в сфере искусств» состоит из двух разделов: «Менеджмент в сфере искусств», «Маркетинг в сфере искусств». Учебная программа «Менеджмент и маркетинг в сфере искусств» разработана для учреждений высшего образования, обеспечивающих подготовку специалистов II ступени высшего образования (магистратура) в соответствии с требованиями образовательного стандарта по специальности 1-20 81 02 «Продюсерство в сфере искусств». Актуальность изучения учебной дисциплины практико-ориентированной магистратуры с углубленным изучением специальных дисциплин, обеспечивающая получение степени «Магистр искусств» и диплома магистра обусловлена новыми условиями управленческой деятельности в сфере культуры и искусств, связанными с ориентацией на рыночные отношения и параллельным функционированием государственной административной системы.

*Цель* учебной дисциплины – обеспечить комплексное целостное овладения учебным материалом, который необходим для успешного осуществление профессиональной деятельности.

### *Задачи:*

Магистр должен быть подготовлен к решению следующих задач профессиональной деятельности:

- Инициирование и квалифицированная оценка творческих идей, соучастие с авторами в создании произведений искусства, аудиовизуальных произведений, культурных проектов, культурных мероприятий;

- Управление процессом, организация и обеспечение создания и распространения произведений искусства, аудиовизуальных произведений, реализации культурных проектов, проведения культурных мероприятий;

- Разработка и использование инновационных методов и технологий для достижения целей своей деятельности;

- Осуществление научно-исследовательской деятельности в социально-культурной сфере;

- Экономическое хозяйствование в целях удовлетворения потребностей общества в товарах (работах, услугах) сфере культуры и искусства.

Изучение дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере искусств» должно обеспечить формирование у магистрантов следующих *академических компетенции*:

АК-1. Способность к самостоятельной научно-исследовательской деятельности (анализ, сопоставление, систематизация, абстрагирование, моделирование, проверка достоверности данных, принятие решений и т. д.), готовность генерировать и использовать новые идеи.

АК-2. Методические знания и исследовательские умения, обеспечивающие решение задач творческой, организационно- управленческой, инновационно-методической, предпринимательской и научно-исследовательской деятельности.

АК-3. Способность к самостоятельному обучению, обеспечивать личностное и профессиональное саморазвитие.

Магистрант должен получить следующие *социально-личностные компетенции*:

СЛК-1. Знать и соблюдать права и обязанности гражданина.

СЛК-4. Быть способным к взаимодействию, сотрудничеству, разумного компромисса при решении инновационных проблем.

После изучения учебной дисциплины студент должен обладать следующими *профессиональными компетенциями*:

Организационно-управленческая деятельность

ПК-4. Управлять процессом создания произведений искусства, подготовки и реализации культурных проектов, осуществления культурных мероприятий.

ПК-5. Использовать нормативно-правовую базу отрасли культуры.

ПК-6. Проводить маркетинговые исследования, составлять рекламную стратегию в процессе реализации культурных проектов.

ПК-7. Организовывать финансово-экономическое обеспечение проектов в сфере культуры.

Предпринимательская деятельность

ПК-12. Создавать новый сегмент рынка конкурентоспособных услуг в сфере культуры, используя инновации.

ПК-13. Вести экономические операции, связанные с подготовкой и реализацией проектов в сфере культуры.

Учебная дисциплина «Менеджмент и маркетинг в сфере искусств» имеет предшествующие связи со следующими дисциплинами: «Предпринимательская и экономическая деятельность в искусстве»

Освоение дисциплины необходимо как предшествующее, для дисциплин цикла «Технологии продюсерской деятельности».

В результате изучения учебной дисциплины студент должен *знать*:

- Принципы, функции и методы менеджмента в сфере культуры.
- Технологию создания культурных проектов, осуществления культурных мероприятий.
- Особенности делового общения.
- Принципы и модели маркетинга в сфере культуры.
- Основы рекламы и ее специфику в индустрии культуры.

*уметь*:

- Планировать этапы процесса создания культурного продукта, культурного проекта, осуществления культурного мероприятия.
- Руководить коллективом художественного творчества.
- Формировать цели команды, разрабатывать стратегию и тактику достижения целей, принимать решения в ситуациях риска.
- Самостоятельно развивать собственные управленческие умения.
- Проводит маркетинговые исследования.
- Вести переговоры, работать со СМИ.
- Разрабатывать спонсорский пакет, создавать деловые документы (письма, договоры, акты, предложения и др.).

При изучении дисциплины целесообразно использовать методы: объяснительно-иллюстративный, исследовательский, проблемного обучения и анализ конкретных ситуаций.

При реализации настоящей программы предусмотрено использование активных форм и методов обучения как в рамках лекционных занятий: презентация видео- и аудиозаписей телерадиопрограмм и образовательных семинаров, видеороликов, раскрывающих проблемное поле дисциплины, так и в рамках практических занятий: письменная работа, дискуссия, групповое обсуждение результатов самостоятельной работы.

В соответствии с образовательным стандартом по специальности 1-20 8.1 02 «Продюсерство в сфере искусств» учебная программа по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в сфере искусств» рассчитана на 112 часа, из них аудиторных занятий на дневной форме обучения 56 часов. Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий на дневной форме обучения: лекций – 36 часов; практических занятий – 16 часов, семинарских занятий – 4 часа. На заочной форме обучения количество аудиторных часов 14, из них лекций – 8 часов, практических занятий – 4 часа, семинарских занятий – 2 часа.

Предусмотренная форма текущего контроля знаний магистрантов на дневной и заочной формах обучения – экзамен в первом семестре.

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### Раздел I. Менеджмент в сфере искусств

#### *Тема 1. Функции и принципы менеджмента в сфере культуры*

Функции и специфика менеджмента в сфере культуры. Принципы и закономерности менеджмента в культуре. Менеджмент как компонент культурной политики. Ориентиры современной культурной политики Республики Беларусь. Субъекты культурной политики (органы государственной власти, культурные институты, творческие работники).

Менеджмент как совокупность принципов, методов и средств управления художественным творчеством, координацией деятельности специалистов и служб, продвижением культурных ценностей на рынок услуг. Социально-культурная сфера – производство, распределение, сохранение и организация потребления товаров и услуг социально-культурного и информационного назначения для удовлетворения культурных и информационных потребностей населения. Понятия «культурная ценность», «культурные блага», «продукты сферы культуры», «культурные товары».

Инфраструктура сферы культуры и искусства. Основные факторы, определяющие специфику хозяйственной, экономической деятельности учреждений и организаций сферы искусства: в большей степени некоммерческий статус и своеобразие продукта, предлагаемого на рынок потребления.

#### *Тема 2. Менеджмент как управление информационными и коммуникационными процессами в сфере искусств*

Определения менеджмента как вида деятельности, процесса управления, аппарата управления, науки управления, искусства организационного управления. Эволюция управления, научные школы менеджмента.

Цель управления как желаемый результат. Формирование и закрепление (политика организации, миссия, планы, юридические нормативные документы) целей. Постановка задач управления для конкретизации целей. Система функций управления. Стратегия (концепция достижения главных целей организации, со-

вокупность управленческих решений). Тактика – детализация стратегии с учетом появления непредвиденных обстоятельств.

Общие и частные принципы управления (А. Файоль). Механизмы и методы менеджмента в системе категорий управления.

Принятие управленческих решений как психологический процесс: на основе интуиции, мнений, рационального подхода. Этапы рационального решения (по М.Х Мескону).

Требования к управленческим решениям: эффективность, экономичность, своевременность, обоснованность, реальность. Факторы эффективности решений: использование целевых межфункциональных групп, использование прямых горизонтальных связей, централизация руководства. Методы принятия управленческих решений: неформальные (эвристические); экспертные; количественные. Классификация управленческих решений.

### *Тема 3. Организация, ее признаки и элементы. Типы организационных структур*

Организация – обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и решении задач. Признаки организации. Внутренние переменные организации (по М.Х Мескону). Внутренняя среда организации. Взаимодействие организации с внешней средой. Концепция жизненного цикла организации и ее связь с жизненным циклом продукта. Уровни управления.

Элементы структуры управления организацией и их связи. Типы структур управления организацией: линейные, функциональные, линейно-штабные, линейно-функциональные, программно-целевые, проектные и матричные, дивизиональные.

Формы организационных структур: общества с ограниченной и дополнительной ответственностью; предприятия с иностранными инвестициями; акционерные общества и унитарные предприятия. Признаки организации как юридического лица.

Виды и основные типы организаций сферы культуры и искусства (театрально-зрелищные, культурно-просветительные, научно-методические, образовательные). Технологии менеджмента в сфере культуры.

Создание культурных проектов. Организация культурных мероприятий.

#### *Тема 4. Стили руководства и формирование корпоративной культуры*

Взаимосвязь понятий «власть» и «влияние». Разнообразие средств воздействия руководителя на исполнителей. Стил ь руководства как специфический способ, манера отношений руководства и подчиненных.

Общая типология стилей – теория Д. Макгрегора («Х» и «У»). Авторитарный, демократический, либеральный и анархический стили руководства. Управленческая решетка Блейка-Моутона. Факторы влияния на формирование и развитие определенного стилия руководства.

Лидерство как важный и эффективный механизм управления. Компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры (концептуальность, контекстуальность, технологичность, адаптивность, коммуникативность, интегративность). Специфический характер взаимодействия менеджера с исполнителем (артистом, художником, профессиональным или любительским коллективом).

Уровни и элементы, характеристики и функции организационной культуры. Система ключевых ценностей для формирования организационной культуры.

Типы организационной культуры в зависимости от ориентации культуры на людей или материальные условия. Управление организационной культурой как создание образцов поведения. Методы поддержания культуры в организации.

#### *Тема 5. Управление персоналом в сфере культуры и искусства*

Классификация управленческих работников в сфере культуры и искусства. Содержание труда менеджеров. Менеджер и предприниматель: различия.

Требования, предъявляемые к менеджерам. Специфические функции менеджера сферы искусства.

Кадровый менеджмент как целенаправленное управление персоналом с целью улучшения экономического положения организации, содействие в адаптации работника к внешним условиям. Цель, основные задачи и функции кадрового менеджмента.

Кадровая политика – система мер по созданию целостной системы кадровых ресурсов, развитию кадрового потенциала, формированию кадров культуры.

Классификация персонала: руководители, специалисты, технические исполнители. Штатное расписание как структуризация кадрового состава организации. Лизинг персонала. Планирование персонала – количественное, качественное, временное и пространственное определение потребностей в кадрах, необходимых для достижения целей организации. Система подбора персонала на основе деловых качеств кандидатов и требований должностей. Формирование команды. Методы управления конфликтами. Деловой

#### *Тема 6. Государственное регулирование в сфере культуры и искусств в Республике Беларусь*

Основные цели, приоритеты, направления и органы государственного регулирования и управления в области культуры в соответствии с Кодексом Республики Беларусь о культуре. Структура руководящих органов культуры в Республике Беларусь. Роли государства в управлении социально-культурной сферой, управленческие рычаги. Соответствие управления и регулирования культурных процессов целям, задачам, средствам и принципам культурной политики. Принципы субсидиарное и взаимодополняемости как основа поддержки некоммерческой деятельности учреждений культуры. Управленческий цикл. Регулирование хранения и распространения культурных ценностей.



Деятельность специальных фондов Президента Республики Беларусь в сфере культуры. Государственные программы сохранения и развития культуры Республики Беларусь: Государственная программа

«Культура Беларуси» на 2016-2020 годы; Государственная программа «Беларусь гостеприимная» на 2016-2020 годы; Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2016-2020 годы. Региональные культурные программы.

#### *Тема 7. Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры*

Понятия эффективности и эффекта управления в сфере культуры. Проблема эффективности менеджмента. Социальная эффективность как важнейшая характеристика результатов культурной деятельности, соотношение с экономической эффективностью. Основные методики оценки показателей эффективности организаций. Методика сравнения результатов работы Зелениной-Тульчинского для различных организаций и учреждений сферы культуры.

Характеристики непосредственных результатов управления в связи с уровнем организации производства и состоянием социально- психологической атмосферы в организации культуры. Иерархия уровней управления и степень самостоятельности в принятии решений руководителем учреждения культуры. Своеобразные формы контроля деятельности учреждений культуры.

## **Раздел II. Маркетинг в сфере искусств**

*Тема 8. Понятие и классификация услуг и их функционирование в сфере искусств*

Сущность услуги, ее свойства и отличия от товара. Классификационные признаки, характеристики услуг. Основные типы услуг: производственные, распределительные, профессиональные, потребительские, общественные. Организации, оказывающие услуги, значение услуг в сфере искусств: услуги, направленные на тело и сознание человека, на материальные и нематериальные объекты. Особенности развития научного представления о свойствах услуги и ее от-

личительных характеристик. Коммерческая и некоммерческая сфера культуры и организация маркетинга в них. Характерные особенности услуг и их учет при формировании маркетинговых программ. Развитие услуг, направленных на создание человека (идеология, масс-медиа) как элемента маркетинга в сфере искусств.

#### *Тема 9. Основные концепции маркетинга в сфере искусств*

Эволюция концепций управления производством. Концепция совершенствования производства. Концепция интенсификации коммерческих усилий. Актуальность маркетинга для организаций сферы культуры.

Особенности маркетинга для организаций, ориентированных на создание высокохудожественного культурного продукта. Роль маркетолога в сфере культуры и искусства. Матрица применил «традиционного» маркетинга и маркетинга для организаций, ориентированных на создание высокохудожественного культурного продукта в зависимости от: ориентации (на рынок или на искусство), уникальности (создание оригиналов или тиражирование копий). Концепция социально-этичного маркетинга.

#### *Тема 10. Маркетинговая информационная система*

Внешние и внутренние источники информации для обеспечения деятельности маркетинговых служб. Сущность, содержание и формы маркетинговых исследований. Методы получения первичных данных: эмпирическое наблюдение, опрос, экспериментальное исследование, панельный анализ. Бенчмаркинг как процесс сравнения деятельности учреждения в сфере культуры с лучшими организациями в отрасли.

Вторичные исследования, сущность, внешние и внутренние источники анализа для организаций сферы культуры, контент-анализ в киноиндустрии.

Сегментация рынка услуг в сфере культуры и искусств. Изучение альтернативных источников привлечения ресурсов в сферу искусства как возможность расширения объема предоставляемых культурных услуг. Кредитно-финансовые

организации и резервные взносы как форма взаимодействия с организациями культуры. Эмбуш-маркетинг и product- placement, как элемент работы со спонсорами.

*Тема 11. Коммуникационная политика организаций сферы культуры и искусств*

Сущность маркетинговых коммуникации в сфере культуры. Коммуникационная программа и ее цели: создание у покупателей осведомленности о торговой марке, распространение информации, повышение культуры рынка, формирование положительного образа организации культуры (ее торговой марки) или учреждения. Факторы успеха маркетинговых коммуникаций в сфере культуры – упаковка и использование фирменного стиля, специальные сувениры или мерчандайзинговая продукция. Современный перечень инструментов «Продвижения»: реклама; стимулирование сбыта; связи с общественностью, «паблисити»; прямой маркетинг, личная продажа. Дополнительно ивент-маркетинг, брэндинг, спонсорство и благотворительность.

Виды стратегий: классические (продуктовая, ценовая, сбытовая, продвижения товаров и услуг) и современные. Оперативное управление уровнем цен: стратегия «снятия сливок», скидки, распродажи. Ценовые стратегии в коммерческом секторе при осуществлении предпринимательской деятельности в сфере культуры: стратегия высоких цен; низких цен или стратегия проникновения на рынок; дифференцированных цен; льготных цен; дискриминационных цен; гибких, эластичных цен; стабильных, стандартных цен; стратегия нестабильных (меняющихся) цен, престижных цен, стратегия инициативного повышения цен. Стратегии распространения: интенсивная, избирательная, проталкивания, продвижения.

Позиционирование: стратегии (позиционирование лидера, подражание лидеру, репозиционирование лидера).

# УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Дневная форма обучения

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Раздел I. Менеджмент в сфере искусств</b>								
	Тема 1. Сущность менеджмента в сфере искусства	2	1				4	Доклад, письменная работа
	Тема 2. Менеджмент как управление информационными и коммуникационными процессами в сфере искусств	2	1				4	Доклад, письменная работа
	Тема 3. Организация, ее признаки и элементы. Типы организационных структур	4	1				4	Доклад, письменная работа
	Тема 4. Стили руководства и формирование корпоративной культуры	2		2			4	Доклад, дискуссия
	Тема 5. Управление персоналом в сфере культуры и искусства	4	1				4	Письменная работа
	Тема 6. Государственное регулирование в сфере культуры и искусств в Республике Беларусь	2	1				4	Письменная работа
	Тема 7. Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры	4	1				4	Доклад, письменная работа
	Итого по разделу	20	6	2			28	
<b>Раздел II. Маркетинг в сфере искусств</b>								
	Тема 8. Понятие и классификация услуг и их функционирование в сфере искусств	4		2			7	Доклад, дискуссия
	Тема 9. Основные концепции маркетинга в сфере искусств	4	4				7	Письменная работа

	Тема 10. Маркетинговая информационная система	4	4				7	Письменная работа
	Тема 11. Коммуникационная политика организаций сферы культуры и искусств	4	2				7	Письменная работа
	Итого по разделу	16	10	2			28	
	ИТОГО	36	16	4			56	

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Заочная форма обучения**

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Раздел I. Менеджмент в сфере искусств</b>								
	Тема 1. Сущность менеджмента в сфере искусства	1					6	Доклад, письменная работа
	Тема 2. Менеджмент как управление информационными и коммуникационными процессами в сфере искусств	1					7	Доклад, письменная работа
	Тема 3. Организация, ее признаки и элементы. Типы организационных структур	2					7	Доклад, письменная работа
	Тема 4. Стили руководства и формирование корпоративной культуры	1					7	Доклад, дискуссия
	Тема 5. Управление персоналом в сфере культуры и искусства	1					7	Письменная работа
	Тема 6. Государственное регулирование в сфере культуры и искусств в Республике Беларусь		1				7	Письменная работа

Тема 7. Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры		1				7	Доклад, письменная работа
Итого по разделу	6	2				48	
<b>Раздел II. Маркетинг в сфере искусств</b>							
Тема 8. Понятие и классификация услуг и их функционирование в сфере искусств			1			14	Доклад, дискуссия
Тема 9. Основные концепции маркетинга в сфере искусств	1	1				12	Письменная работа
Тема 10. Маркетинговая информационная система		1				12	Письменная работа
Тема 11. Коммуникационная политика организаций сферы культуры и искусств	1		1			12	Письменная работа
Итого по разделу	2	2	2			50	
<b>ИТОГО</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>			<b>98</b>	

## **Перечень рекомендуемых средств диагностики**

Для итоговой диагностики уровня знаний, умений и навыков студентов, полученных в процессе изучения учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры», проводится зачет и экзамен. Выставление итоговой оценки на экзамене осуществляется с учетом академической активности студентов на лекционных, практических и лабораторных занятиях, а также с учетом выполненных ими учебных заданий в рамках контролируемой самостоятельной работы.

Основными видами контроля, обеспечивающими высокую степень диагностики уровня знаний, умений и навыков студентов по учебной дисциплине являются:

- корректирующий контроль: экспресс-опрос в устной или письменной форме, собеседование по пройденному материалу;
- констатирующий контроль: оценка выступлений студентов с докладами и сообщениями на семинарских занятиях, проверка письменных работ (реферат, опорный конспект) или мультимедийных презентаций;
- самоконтроль: осуществляется самим студентом в форме анализа уровня своей подготовки по сравнению с одногруппниками;
- итоговый контроль: итоговая аттестация – экзамен.

Для оценки качества самостоятельной работы студентов осуществляется систематический контроль за ее выполнением путем проверки выполненных студентами заданий в установленные преподавателем сроки.

## **Организация самостоятельной работы студентов**

Самостоятельная работа студентов, осваивающих образовательные программы I ступени высшего образования, рассматривается как целенаправленная, внутренне мотивированная, структурированная и корректируемая самими субъектами образовательного процесса деятельность по самостоятельному поиску профессиональной информации, ее систематизации, анализу, оценке и после-

дующему использованию в учебной и научно-исследовательской деятельности в рамках повышения своей профессиональной компетентности.

В процессе изучения дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере искусства» самостоятельная работа студентов включает выполнение всех видов аудиторных (проведение экспресс-опросов по темам, выносимым преподавателем на самостоятельное изучение студентам; теста, определяющего уровень знаний по определенному блоку дисциплины; опроса студентов в форме игры) и внеаудиторной (выполнение письменных заданий, подготовка сообщения по выбранной теме, составление мини- глоссария, тестовых заданий, написание эссе) работы и делиться на две части: самостоятельную работу, которую студент организует с учетом своих психологических особенностей и личностной заинтересованности и контролируемую, осуществляемую непосредственно под руководством преподавателя.

Управляемая самостоятельная работа по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» направлена на поиск студентами фактографических сведений, отражающие практическую деятельность культурологов-менеджеров, через анализ информационных материалов, представленных в периодических и продолжающихся профессиональных изданиях; на сайтах организаций и учреждений культуры; на персональных страничках в социальных сетях и Интернет-сообществах.



## **4.2. Основная литература**

### **Основы менеджмента**

1. Гребцова, В. Е. Менеджмент / В. Е. Гребцова. – Ростов н/Д : Феникс, 2000. – 286, [1] с. : ил.
2. Мескон, М. Основы менеджмента = Management : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [общ. ред. Л. И. Евенко ; пер. : М. А. Майорова и др.]. – Москва : Дело, 2000. – 701 с.
3. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 191 с.
4. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – 5-е изд., испр. и доп. – Санкт-Петербург : Лань : Планета музыки, 2013. – 541 с.

### **Маркетинг в сфере культуры**

1. Акулич, И. Л. Маркетинг : учебник / И. Л. Акулич. – 7-е изд., перераб. и доп. – Минск : Вышэйшая школа, [2010]. – 525 с.
2. Анохина, Н. Н. Прикладной маркетинг : пособие для студентов / Н. Н. Анохина, Г. А. Щербич. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – 223 с.
3. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 175 с.
4. Котлер, Ф. Основы маркетинга : краткий курс : пер. с англ. / Ф. Котлер. – Москва : Вильяме, 2005. – 651 с.
5. Новаторов, В. Е. Маркетинг культурных услуг : [учеб. пособие] / В. Е. Новаторов. – Омск : [б. и.], 1992. – 127 с.
6. Петухова, С. В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект / С. В. Петухова. – 7-е изд., стер. – Москва : Омега-Л, 2012. – 171 с.

7. Почепцов, Г. Г. Паблик рилейшнз, или Как успешно управлять общественным мнением / Г. Г. Почепцов. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Центр, ША. – 333 с.

8. Тульчинский, Г. Л. Маркетинг в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – Санкт-Петербург ; Москва ; Краснодар : Лань : Планета музыки, [2009]. – 495 с.

### **4.3. Дополнительная литература**

#### **Основы менеджмента**

1. Ассоциация менеджеров культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.amcult.ru/index.php/ru/>. – Дата доступа : 19. 09. 2016.

2. Векслер, А. Ф. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность / А. Векслер, Г. Тульчинский. – Москва ; Санкт-Петербург : Вершина, 2006. – 335 с.

3. Гончаров, В. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2006. – 280 с.

4. Горбунова, М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления : краткий курс лекций / М. Ю. Горбунова. – Москва : ВЛАДОС, 2008. – 223 с.

5. Карпов, А. В. Психология менеджмента: учеб. пособие / А. В. Карпов. – Москва : Гардарики, 2003. – 582 с.

6. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник / В. И. Кнорринг. – 3-е изд., изм. и доп. – Москва : Норма, 2007. – 527 с.

7. Князев, С. Н. Управление: искусство, наука, практика : учеб. пособие / С. Н. Князев. – Минск : Армита-Маркетинг, Менеджмент, 2002. – 511 с.

8. Кодэкс Рэспублш Беларусь аб культуры [Электронный ресурс] : 20 лшняя 2016 г., № 413-3 ; прыняты Палатай прадстаушкоу 24 чэрвеня 2016 г.: адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрвеня 2016 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid=12551&po=Nkl600413&p1=1&p5=0>. – Дата доступа: 19. 09. 2016.

9. Конституция Республики Беларусь [1994 года] Канстытуцыя Рэспублш Беларусь [1994 года] Constitution of the Republic of Belarus [of 1994: с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г. и 17 октября 2004 г.]. – Минск : Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2014. – 159 с.
10. Культура Беларуси: 20 лет развития : 1991—2011 / [С. П. Винокурова и др.; под общ. ред. : О. А. Галкина, И. Г. Голубевой] ; Мин-во культуры Респ. Беларусь, ГУ О «Институт культуры Беларуси». – Минск : Институт культуры Беларуси, 2012. – 331 с.
11. Макарова, Е. А. Теория и технологии арт-менеджмента : науч.-метод. пособие / Е. А. Макарова; Мин-во культуры Респ. Беларусь, ГУО «Институт культуры Беларуси». – Минск : Институт культуры Беларуси, 2013. – 130 с.
12. Макарова, Е. А. Организация концертно-зрелищной деятельности : пособие для работников культуры / Е. А. Макарова, С. Б. Мойсейчук, И. Л. Смаргович ; ГУ «Минский областной центр народного творчества». – Минск : Змицер Колас, 2015. – 164 с.
13. Михайлова, Я. И. Социальное регулирование культурных процессов в обществе / Я. И. Михайлова // Социология культуры : учеб. пособие / Я. И. Михайлова. – Москва : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – С. 77-89.
14. Михеева, Н. А. Менеджмент в социально-культурной сфере (социально-экономические механизмы и методы управления) : учеб. пособие / Н. А. Михеева, Л. Н. Галенская. – Санкт-Петербург : Изд-во Михайлова В. А., 2000. – 170 с.
15. Михневич, А. Е. Профессия – менеджер : учеб.-метод. пособие / А. Е. Михневич. – Минск : [б. и.], 2006. – 54 с.
16. Мшютэрства культуры Рэспублш Беларусь [Электронны рэсурс]. Рэжым доступу: <http://www.kultura.by>. – Дата доступу: 19.09.2016.
17. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года // Экономический бюллетень. – 2015. – № 4. – С. 6-99.

18. Чижиков, В. М. Теория и практика социокультурного менеджмента : учебник / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – Москва : МГУКИ, 2008. – 608 с.

19. Шекова, Е. Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций : учебник / Е. Л. Шекова. – Санкт-Петербург : Лань, 2004. – 191 с.

### **Маркетинг в сфере культуры**

1. Абанкина, И. В. Десять замечаний о так называемом культурном маркетинге / И. В. Абанкина, Т. В. Абанкина // Организационно-экономические преобразования в сфере культуры: проблемы и перспективы. – М., 1990. – С. 199-208.

2. Блэк, К. Конкретный и конкурентный PR: прямое и эффективное руководство для специалистов по PR, имиджу и рекламе : пер. с англ. / К. Блэк. – М. : Эксмо, 2004. – 270 с.

3. Браун, Л. Имидж – путь к успеху / Л. Браун. – СПб. : Питер-пресс, 2001. – 284 с.

4. Векслер, А. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность / А. Векслер, Г. Тульчинский. – М. ; СПб. : Вершина, 2006. – 335 с.

5. Викентьев, И. Л. Приемы public relations и рекламы / И. Л. Викентьев. – СПб. : Триз-Шанс, 2005. – 228 с.

6. Випперфюрт, А. Вовлечение в бренд: как заставить покупателя работать на компанию : пер. с англ. / А. Випперфюрт. – М. : Коммерсантъ; СПб. : Питер-пресс, 2007. – 383 с.

7. Гундарин, М. Книга руководителя отдела PR: практические рекомендации / М. Гундарин. – СПб. : Питер, 2006. – 368 с.

8. Даулинг, Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности : пер. с англ. / Г. Даулинг. – М. : Имидж-Контакт, 2003. – 366 с. – (Современные консалтинговые технологии).

10. Жданова, Е. И. Менеджмент шоу-бизнеса: учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, И. В. Кротова. – М. : МГУКИ, 1997. – 95 с.

11. Игнатъева, Е.Л. Маркетинг в сфере музыкального бизнеса / Е. Л. Игнатъева, Т. П. Баваков. – М. : МЭГУ, 1997. – 90 с.
12. Калиберда, Е. Г. Связи с общественностью: вводный курс: учеб. пособие / Е. Г. Калиберда. – М. : Логос, 2004. – 144 с.
13. Котлер, Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / Ф. Котлер, Ф. Триас де Вез / Пер. с англ. под ред. Т. Р. Тэор. – СПб. : Издательский Дом «Нева», 2006. – 192 с.
14. Котлер, Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций: пер. с англ. / Ф.Котлер, А.Р.Андреасен. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 854 с.
15. Перция, В. М. Анатомия бренда / В. Перция, Л. Мамлеева. – М. : Вершина, 2007. – 288 с.
16. Песоцкая, Е. В. Маркетинг услуг: краткий курс / Е. В.Песоцкая. – СПб. : Питер, 1999. – 264 с.
17. Райе, Э. Расцвет пиара и упадок рекламы. Как лучше всего представить фирму / Э. Райс. Л .Райе. – М. : АСТ. 2004. – 320 с.
18. Русаков, А.Ю. Связи с общественностью в органах государственной власти : учеб. пособие / А .Ю. Русаков. – СПб. : Михайлов ВАУ2006. – 218 с.
19. Тультаев Т. А. Маркетинг услуг. Московская финансово- промышленная академия / Т. А. Тультаев. – М., 2005. – 97 с.
20. Тульчинский, Г. Л. Бренд-интегрированный менеджмент / Г. Л. Гульчинский, В. Терентьева. – М.; СПб. : Вершина, 2007. – 351 с.
21. Шекова, Е. Л. Особенности маркетинга в сфере культуры / Е. Л. Шекова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 3-12.
22. Шекова, Е. Л. Особенности фандрейзингового планирования в сфере культуры / Е. Л. Шекова // Финансы и политика корпораций: сб. науч. ст. / под ред. А. В. Бухвалова, С .В. Котелкина. – СПб., 2000. – С. 301-306.
23. Шмитт, Б. Бизнес в стиле шоу: Маркетинг в культуре впечатлений / Б. Шмитт, Д. Роджерс, К. Вроцос. – М. : Вильяме, 2005. – 400 с.
24. Шмитт, Б. Бизнес в стиле шоу: маркетинг в культуре впечатлений: пер. с англ. / Б. Шмитт, Д. Роджерс, К. Вроцос. – М. : Вильяме, 2005. – 399 с.

# СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
<b>1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Курс лекций .....	7
Раздел I МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ .....	7
1.1. Сфера культуры и технология менеджмента.....	7
1.2. Методологические аспекты менеджмента.....	15
1.3. Государственное регулирование и управление деятельности в сфере культуры и искусства .....	23
1.4. Привлечения и аккумулирование финансовых средств из различных источников (фандрейзинг).....	33
1.5. Работа с персоналом .....	38
1.6. Менеджмент в подотраслях культуры и искусства .....	44
Раздел II МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ .....	48
2.1. Понятие и сущность маркетинга .....	48
2.2. Внешняя среда маркетинга .....	51
2.3. Внутренняя среда маркетинга .....	53
2.4. Особенности комплекса маркетинга в сфере культуры .....	55
2.5. Маркетинговая деятельность в сфере культуры .....	60
2.6. Понятие рекламы, ее разновидность и функции .....	61
2.7. Рекламные материалы.....	66
<b>2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....</b>	<b>73</b>
2.1. Тематический план дисциплины .....	73
2.2. Учебно-методическая карта дисциплины .....	76
<b>3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....</b>	<b>79</b>
3.1. Перечень вопросов по темам семинарских, практических занятий.....	79
3.2. Перечень вопросов по дисциплине.....	83
3.3. Тесты.....	85
3.4. Требования к выполнению самостоятельной работы студентов.....	110
<b>4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ .....</b>	<b>112</b>
4.1. Учебная программа .....	112
4.2. Основная литература.....	129
4.3. Дополнительная литература.....	130

Учебное электронное издание

Составитель  
**Марочкина** Валентина Михайловна

# **МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ИСКУССТВА**

*Электронный учебно-методический комплекс  
для обучающихся специальности 1-20 81 02 Продюсерство в сфере искусств*

[Электронный ресурс]

Редактор *А. В. Борщевская*  
Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Подписано в печать 30.04.2019.  
Гарнитура Times Roman. Объем 0,8 Мб

Частное учреждение образования  
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»  
Свидетельство о регистрации издателя №1/29 от 19.08.2013  
220114, г. Минск, ул. Филимонова, 69.

ISBN 978-985-547-297-2



9 789855 472972