

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

Факультет гуманитарный
Кафедра социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой
Мотульский Р. С.

28.09.2023 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета
Иноземцева И. Е.

28.09.2023 г.

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

*Электронный учебно-методический комплекс
для студентов специальностей 1-21 04 01 Культурология (по направлениям),
направление специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная);
1-17 03 01 Искусство эстрады (по направлениям), направление специальности
1-17 03 01-06 Искусство эстрады (продюсерство)*

Составители

Мицкевич Ю. В., доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкова», кандидат педагогических наук, доцент;
Мотульский Р. С., завкафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкова» доктор педагогических наук, профессор

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета Института
протокол № 6 от 27.02.2024 г.

УДК 65.0+339.1:008(075.8)

ББК 65.290–2я73

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра управления и экономики социально-культурной сферы федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Кемеровский государственный институт культуры» (протокол № 9 от 07.03.2023 г.);

Макарова Е. А., кандидат педагогических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств».

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению
кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента
(протокол № 10 от 27.04.2023 г.)

М85 Менеджмент и маркетинг в сфере культуры : учеб.-метод. комплекс для студентов всех специальностей [Электронный ресурс] / Сост. Мицкевич Ю. В., Мотульский Р. С. – Электрон. дан. (1,4 Мб). – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2024. – 199 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 РУП «Центр цифрового развития» 1931919713 от 10.10.2019 г. с изменениями от 11.04.2024 г.

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

Для студентов вузов.

ISBN 978-985-547-450-1

© Институт современных знаний
имени А. М. Широкова, 2024

Введение

Учебно-методический комплекс (далее – УМК) подготовлен на основе типовой учебной программы «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» (дата утверждения: 21.12.2017, регистрационный № ТД-Д.377/тип.), учебных планов по специальностям: 1-21 04 01 «Культурология (по направлениям)», направление специальности 1-21 04 01-02 «Культурология (прикладная)»; 1-17 03 01 «Искусство эстрады (по направлениям)», направление специальности 1-17 03 01-06 «Искусство эстрады (продюсерство)». Данный УМК предназначен для овладения студентами актуальными знаниями, умениями и навыками в области менеджмента и маркетинга с целью их применения в социокультурной практике.

Материалы УМК разработаны с учетом особенностей подготовки специалиста по управлению и коммуникациям, которые выбрали такие профилизации, как продюсерство в сфере искусства и менеджмент международных культурных связей. Содержание УМК направлено на формирование академических, социальных и профессиональных компетенций у обучающихся.

УМК основан на системном изучении основных положений теории менеджмента и маркетинга; принципов организации межличностного взаимодействия; технологий привлечения ресурсов; продвижения услуг, методов управления и регулирования деятельностью социально-культурных институтов; особенностей менеджмента и маркетинга в подотраслях культуры и искусства (музейном, галерейном, библиотечном деле, шоу-бизнесе, изобразительном искусстве, кинематографии и др.).

Усиление конкуренции в сфере культуры и искусства, необходимость поиска дополнительных источников финансирования культурных проектов, расширение спектра технологических возможностей, разнообразие рекламных и PR средств определяют целесообразность использования новых инновационных подходов к управлению социально-культурными институтами.

Основной целью УМК является систематизация информационного ресурса для формирования у студентов теоретических знаний и практических умений,

навыков, необходимых для осуществления эффективной управленческой и маркетинговой деятельности в социально-культурных институтах. В представленном учебно-методическом пособии достаточно полно и систематизировано излагаются основные вопросы, предусмотренные учебной программой дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры».

Структура УМК включает: пояснительную записку; теоретический раздел; практический раздел; раздел контроля знаний; вспомогательный раздел.

Теоретический раздел УМК содержит конспект лекций. Материал структурирован по темам в соответствии с учебной программой по учебной дисциплине.

Практический раздел включает материалы для проведения практических и семинарских занятий: тематику семинарских занятий и литературу, рекомендуемую для изучения; описание практических работ (перечень примерных заданий и методические рекомендации по их выполнению).

В разделе контроля знаний представлены: перечень вопросов по темам семинарских занятий, варианты тестовых заданий, перечень вопросов к зачету и экзамену, критерии оценки результатов учебной деятельности студентов. При аттестации студентов учитываются результаты учебно-исследовательской работы, тестирования, уровень ответов на семинарских и практических занятиях.

Вспомогательный раздел УМК включает учебную программу, учебно-методическую карту учебной дисциплины для дневной и заочной форм получения высшего образования, перечень учебных изданий и информационно-аналитических материалов, рекомендуемых для изучения (списки основной и дополнительной литературы).

Для повышения эффективности изучения учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» рекомендуется использовать технологии учебно-исследовательской деятельности, интерактивные методы обучения, групповые и индивидуальные формы обучения.

С помощью учебно-методического комплекса по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» студенты смогут:

– сосредоточить свое внимание на основных положениях и понятиях, характеризующих социально-культурную сущность менеджмента и маркетинга, их содержании, инструментах и вариантах их практического использования;

– приобрести необходимые в практической деятельности навыки логического мышления, поиска, анализа и оценки информации, принятия эффективных управленческих, маркетинговых решений;

– проверить свои знания при подготовке к практическим занятиям

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. Курс лекций

Введение

Целью учебного курса «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» является изучение теоретических основ, сути понятийного аппарата, приемов и методов, технологии менеджмента, маркетинга в сфере культуры, а также формирование определенных практических навыков, позволяющих управлять деятельностью учреждения культуры.

Структура курса:

Раздел I. Основы менеджмента

Раздел II. Менеджмент в сфере культуры

Раздел III. Маркетинг в сфере культуры: теоретические аспекты

Раздел IV. Маркетинг в сфере культуры: практические аспекты

Раздел I. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Введение

В рамках данного раздела предполагается изучение следующих тем:

1. Эволюция менеджмента. Научные школы управления.
 2. Цели, функции, принципы, методы менеджмента
 3. Организация как объект управления
 4. Управленческие решения. Стили руководства. Кадровый менеджмент.
- Формой аттестации по итогам изучений раздела является экзамен.

Лекция 1. Эволюция менеджмента. Научные школы управления

1. Менеджмент как социальное явление

Термин «менеджмент» (англ. management – руководство, управление) в своей основе содержит два понятия: лат. *manus* – рука и англ. *to manage* – направлять, манипулировать. Понятие «менеджмент» в английском варианте в самом широком смысле означает *управление человеческой деятельностью*. В современном значении термин «менеджмент» впервые стал использоваться с конца XVII в. На протяжении длительного времени под менеджментом понимали управление, руководство, администрирование, умение распоряжаться, владеть, управлять.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение субъектом хозяйствования, действующего в рыночных условиях, определенных заданных целей путем эффективного использования имеющихся всех видов ресурсов с непосредственным использованием принципов, функций и методов экономического механизма; это управление в условиях рынка, рыночной экономики.

2. Основные этапы развития менеджмента

В теории менеджмента не существует единого подхода к периодизации эволюции менеджмента. Рассматривая основные этапы развития менеджмента

как развитие теории и практики управления, специалисты, базируясь на разных критериях, выделяют, соответственно, разные исторические периоды. Анализ существующих точек зрения позволяет выделить **4 подхода** к периодизации эволюции менеджмента:

1-й подход – систематизация Т. Питере и Р. Уотермена

2-й подход – периодизация Р. Ходжеттса

3-й подход – волновая теория Элвин Тоффлера

4-й подход – современная периодизация истории менеджмента

1-й подход - систематизация Т. Питере и Р. Уотермена

Систематизация Т. Питере и Р. Уотермена предполагает разделение истории развития менеджмента на два периода: дотейлоровский; послетейлоровский.

Таким образом, граница выделения двух этапов – начало XX в. В посттейлоровском периоде выделяют четыре этапа развития теории менеджмента: первый (1900-1930 гг.); второй (1930-1960 гг.); третий (1960-1970 гг.); четвертый (1970 г. и далее).

2-й подход – периодизация Р. Ходжеттса

Согласно периодизации Р. Ходжеттса, выделяют три «волны» в развитии управления:

– первая – период с V тыс. до н. э. - примерно до середины XVIII в., т. е. до начала «промышленного переворота».

– вторая «волна» доходит примерно до 1870-х гг.

– третья «волна» началась в конце XIX в. и продолжается в настоящее время.

3-й подход – Волновая теория Элвин Тоффлера

Выделяются три основных стадии (волны) развития человечества:

– доиндустриальная (аграрная),

– индустриальная,

– постиндустриальная.

4-й подход. Современная периодизация истории менеджмента

Рассматривая развитие теории и практики менеджмента, Н. Б. Кириллова выделила 4 исторических периода:

I период – древний период (9—7 тыс. лет до н. э. — XVIII в. н. э.).

II период – индустриальный период (1776—1890 гг.).

III период – период систематизации (1856—1960 гг.).

IV период – информационный (1960 г. — настоящее время).

3. Развитие управленческой мысли

Эволюция управленческих систем, согласно Игорю Ансоффу, прошла **четыре этапа**:

1. Управление на основе контроля за исполнением (постфактум).

2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого.

3. Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них.

4. Управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

4. Школы управления в менеджменте

Существуют **следующие школы управления в теории менеджмента**:

– школа научного управления

– школа человеческих отношений и поведенческих наук

– административная (классическая) школа

– количественная (математическая) школа

– эмпирическая школа.

1. Школа научного управления. В ее основе лежит понятие эффективности (Ф. Тейлор, К. Барт, Х.Л. Гантт, Ф. Гилберт).

Основополагающие идеи школы:

– *разделение труда в широком смысле слова* – и рабочий, и менеджер ответственен за какую-либо одну функцию;

– *функциональное руководство* – замена власти одного мастера функциональной администрацией, каждый из которой дает указания рабочему в пределах своей компетенции;

– *измерение труда* – измерение рабочего времени с помощью «единиц времени»;

– *задачи-предписания* – примерные инструкции по выполнению конкретных задач;

– *программы стимулирования* – премия за производительность выше нормы;

– *мотивация* – личная заинтересованность как движущая сила;

– *роль индивидуальных способностей* – различия между способностями рабочих (работают за вознаграждение в настоящем) и менеджеров (ради вознаграждения в будущем).

2. Школа человеческих отношений и поведенческих наук, которая подчеркивает человеческие аспекты эффективности (Мэри Паркер Фоллет, Элтон Мейо, Абрахам Маслоу. К. Аджирис, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцбер, Ч. Бернард и др.).

Основополагающие идеи школы:

– разделение и нормирование труда не всегда ведут к повышению производительности;

– работники более отзывчивы к социальному влиянию равных им людей, чем к средствам контроля высшего руководства;

– менеджер должен быть профессионалом в человеческих отношениях: понимать потребности людей, выслушивать проблемы, уметь дать нужный совет, убедить принять перемены.

3. Административная (классическая) школа делает акцент на принципах координации и эффективного управления как специфической деятельности на фирме (А. Файоль, М.П. Фоллет, Р.К. Дэвис, Л. Урвик, Х. Кунц).

Основополагающие идеи школы:

- универсальные принципы рациональной организации работы высшего уровня управления;
- высокая специализация работ;
- однородность и скоординированность различных заданий согласно общим правилам;
- ответственность низших руководителей перед высшими руководителями;
- формализация и безличность при выполнении работ для отсутствия фаворитов, дружбы, невмешательство отдельных личностей;
- найм согласно технологической квалификации, защита от произвольных увольнений.

4. Количественная (математическая) школа

Наиболее известными представителями этой школы является Д. Марч, Г. Смои, Г. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Н. Лоуре.

Характеристиками школы являются:

- широкое использование количественного подхода
- недостаточное внимание человеческому фактору
- компьютеризация управления
- системный подход.

5. Эмпирическая школа

В основе этой концепции лежит так называемый «синтетический» подход к организации, рассматриваемой как многоплановое явление, которое связывает в единое целое цели, ресурсы и процессы, которые происходят как в самой организации, так и за ее пределами (внешняя среда).

Основными элементами концепции «управления по целям» являются:

- определение четких стратегических целей;

- привлечение к определению и формулированию этих целей всего персонала организации;
- оценка эффективности на основе результатов.

5. Научные подходы к менеджменту

В настоящее время существуют различные подходы к менеджменту. Наиболее известные и широко применяемые:

1. Системный подход
2. Процессный подход
3. Ситуационный подход

1. *Системный подход* позволяет рассматривать организацию как систему, состоящую из определённого количества взаимосвязанных элементов. Первоначально теория систем была применена в точных науках и технике. В менеджменте стала применяться с конца 50-х гг., что явилось успехом школы науки управления. Основоположником являлся Л. Фон Берталанфи. Исходным положением системного подхода является понятие цели, наличие которой — важнейший признак организации, по которому данная система отличается от других.

2. *Процессный подход* был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались определить функции менеджмента. Однако они рассматривали их как независимые друг от друга. Процессный подход же рассматривает их как взаимосвязанные. Управление рассматривается как процесс, так как работа по достижению целей с помощью других — это серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых также является процессом, называют управленческими функциями. Сумма всех функций и представляет собой процесс управления.

3. *Ситуационный подход*. Особенности ситуационного подхода:

- возможность прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям.
- центральным моментом является ситуация — конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в данное время.

– руководители могут лучше понимать, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

– подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определёнными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации более эффективно.

– подход использует ситуационные различия между организациями и внутри самих организаций. Менеджеру необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Лекция 2. Цели, функции, принципы, методы менеджмента

1. Категории менеджмента

Категории менеджмента – наиболее общие и фундаментальные понятия, которые отражают существенные качества и устойчивые отношения в процессе управления организацией.

Основные категории менеджмента:

- объекты и субъекты менеджмента;
- цели и задачи менеджмента;
- принципы менеджмента;
- функции менеджмента;
- методы менеджмента;
- механизмы менеджмента.

2. Объекты и субъекты менеджмента

Менеджмент как система управления состоит из объекта и субъекта управления.

Объект менеджмента – производственная деятельность организации (или ее подразделения) в целом или определенная сфера (производство, сбыт, финансы и т.п.). Под производственной деятельностью в менеджменте понимается деятельность организации, направленная на получение прибыли как конечного результата, предпринимательского дохода или социального эффекта.

Субъект менеджмента – специалист-менеджер. Это руководители разных уровней, наделенные полномочиями принятия управленческих решений в своей сфере деятельности. Категория «менеджер» относится к руководителям организаций, их структурных подразделений, организаторов отдельных видов работ, технологов, администраторов и т.п. Менеджер не является собственником – это наемный работник, имеющий определенную подготовку и приглашенный собственником для выполнения определенных функций.

3. Цель и задачи менеджмента

Общая цель менеджмента – обеспечить высокую эффективность человеческой деятельности по достижению поставленных задач.

В большинстве случаев в социально-экономической системе с рыночными отношениями **менеджмент ставит целью деятельности** субъектов и объектов управления получение экономического (прибыли, предпринимательского дохода) и/или социального эффекта.

Цели управления подразделяют на общие и специфические.

Итоговая цель менеджмента организации - оптимальная организация производства продуктов/товаров/услуг, на базе эффективного использования имеющихся ресурсов (финансовых, трудовых, материальных), направленная на получение экономического и/или социального эффекта.

Из цели менеджмента вытекают его задачи. Основные **задачи менеджмента организации**:

1. Определение миссии, цели и задач организации.
2. Планирование деятельности организации.
3. Информационное обеспечение деятельности организации.
4. Кадровое обеспечение деятельности организации (кадровый менеджмент).
5. Материально-техническое и финансовое обеспечение производства.
6. Организация производства продуктов/товаров/услуг.
7. Организация взаимодействия с внешней средой.

8. Организация взаимодействия между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками.

9. Проведении маркетинговых исследований, в т.ч. изучение возможностей выхода на новые рынки.

10. Продвижение продуктов/товаров/услуг на рынки сбыта.

11. Продвижение инноваций.

12. Проведение мониторинга, аудита, консалтинга и трансфера.

13. Контроль, анализ и оценка деятельности организации.

4. Принципы менеджмента

Принцип – это общий закон или правило, принятое или объявленное как руководство к действию; согласованная позиция или основа поведения или практики. Общепринятой является классификация позволяющая выделить **общие и частные принципы менеджмента**.

Общие принципы применимы ко всем стадиям менеджмента (принятие управленческого решения, реализация решения и контроль).

Частные принципы применимы к реализации его отдельных функций.

Общие принципы менеджмента: научности, системности и целостности, целенаправленности, эффективности, функциональной специализации и универсальности, единства единоначалия и коллегиальности, развития, последовательности, преемственности, непрерывности, оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов, сочетание централизации и децентрализации, максимально широкого вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений, учета индивидуальных особенностей и психологии персонала, состязательности участников управления

Вместе с тем целесообразно, как уже было замечено выше, выделить и ряд **частных принципов**, которые не должны противоречить общим, но могут существенно от них отличаться.

Г. Эмерсоном в своей книге «Двенадцать принципов производительности» показал, что в основе системы управления персоналом, формирующей эффективную организацию труда, лежат 12 принципов.

Анри Файоль – теоретик и практик менеджмента, основатель административной школы управления, автор работы «Общее и промышленное управление». В своей концепции он формулирует 14 принципов управления.

5. Функции менеджмента

Функции управления – это специализированные виды управленческой деятельности. Общеизвестным является деление функций управления на **общие (универсальные) и конкретные**.

Общие функции управления присущи любому объекту управления независимо от характера его основной деятельности, отраслевой принадлежности, величины и т. д. К **общим функциям** относятся: целеполагание; прогнозирование; планирование; организация; регулирование; координация; мотивация; учет; контроль; анализ.

Вся сложная (разноплановая) совокупность управленческих действий - на любом уровне и в любой системе - может быть сведена к ограниченному перечню относительно строго локализуемых функций, составляющих замкнутый цикл управления - **стадии управления**: принятие управленческого решения; реализация решения (исполнение); контроль.

6. Методы менеджмента

Методы управления – это совокупность способов, приемов, с помощью которых осуществляется воздействие на объект управления, выполняются разнообразные функции управления организацией.

Выделяют следующие **группы методов** менеджмента: исследовательские, организационно-распорядительные, экономические, правовые, социально-психологические.

7. Механизмы менеджмента

Механизмы менеджмента – это относительное единство целей, функций, методов, средств и способов, обеспечивающие проведение теоретических положений менеджмента в практическую деятельность и позволяющие добиться организации определенных результатов.

С этой точки зрения менеджмент может быть представлен как система, состоящая из **четырёх основных механизмов**: организационно-административный, экономический, кадровый, информационный.

Без них не может быть успешного менеджмента. Однако формирование названных механизмов зависит не только от организации, но и от внешних факторов.

Система этих четырех механизмов является необходимой и достаточной для задания и реализации любого менеджмента. Достаточной — в том смысле, что других механизмов нет и не надо. Необходимой — в том смысле, что реальный менеджмент предполагает наличие и использование всех четырех механизмов.

Лекция 3. Организация как объект управления

1. Понятие и классификация организаций

Термин «организация» происходит от фр. *organisation* и означает устройство, сочетание частей в единое целое. Организация предполагает внутреннюю упорядоченность частей целого как средство достижения желаемого результата.

Организация представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Каждая организация имеет свое предназначение – миссию, во имя которой люди объединяются и осуществляют свою деятельность. Осуществляя свою миссию (предназначение), организация добивается достижения определенных целей – выживания, роста, доходности. Она выпускает определенную продукцию или оказывает услуги, использует различные технологии, несет ответственность перед партнерами, потребителями, обществом в целом.

Основными признаками организации являются: наличие цели, правовой статус, обособленность, саморегулирование, организационная культура и др.

В любой организации реализуются **три ключевых процесса:**

- получение ресурсов из внешней среды,
- производство продукта
- передача его во внешнюю среду.

Все организации отличаются друг от друга (масштабами, организационно-правовыми формами, методами управления, технологиями и т.д.).

2. Жизненный цикл организации

Жизненным циклом организации называется совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни. Организация как субъект хозяйствования в процессе функционирования проходит ряд стадий: создание, рост, зрелость, спад, реорганизация (реструктуризация) или санация, банкротство, ликвидация.

3. Внутренняя среда организации

Внутренняя среда включает те условия производства и реализации продукции (услуг), которые поддаются регулированию со стороны организации в процессе внутрифирменного планирования и управления. В этом состоит основное отличие внутренней среды от внешней (факторы последней необходимо учитывать в работе организации, но влиять на их изменение она не способна). К факторам внутренней среды относятся структура организации, ее цели и задачи, технология производства и люди – с их способностями, потребностями, квалификацией. С точки зрения системного подхода внутренняя среда организации представляет собой систему, состоящую из взаимосвязанных элементов, объединённых менеджментом.

В центре всей совокупности внутренних факторов находятся **цели** организации. В ходе планирования руководство организации разрабатывает цели и со-

общает их коллективу. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования действий всех членов коллектива, потому что он дает возможность знать, чего они должны добиться. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства организации.

Цели организации конкретизируются в задачах. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее оговоренным способом в заранее оговоренные сроки. Считается, что, если задача выполняется предписанным способом и в заранее намеченные сроки, организация будет действовать успешно.

Важнейший элемент внутренней среды – структура организации, под которой понимается логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

4. Внешняя среда организации

Организация является открытой системой, которая постоянно взаимодействует с внешней средой. Под *внешней средой организации* понимаются все условия и факторы окружающей среды, которые влияют на функционирование организации и требуют ее соответствующего реагирования. Организация как открытая система зависит от внешней среды, связанной с поставками ресурсов, энергии, кадров, потребителей и т.д. Поэтому организации должны учитывать факторы внешней среды в своей деятельности и приспосабливаться к ним. Внешняя среда характеризуется сложностью, подвижностью неопределенностью.

Факторы внешней среды организации можно разделить на две группы: прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия (микросреда) содержит факторы, которые непосредственно влияют на бизнес и, в свою очередь, испытывают прямое влияние деятельности предприятия. Это прежде всего потребители, конкуренты, по-

ставщики сырья, материалов, комплектующих, коммерческие банки, инфраструктура, необходимая для бизнеса, государственные и муниципальные организации и органы власти, международный фактор.

Среда косвенного воздействия (макросреда) включает факторы, которые могут и не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но так или иначе влияет на ее работу. Речь идет о состоянии экономики, научно-техническом прогрессе, социально-культурных и политических изменениях в обществе, природно-географических и демографических показателях.

Факторы косвенного воздействия: политический, правовой, экономический, породно-географический, демографический, научно-технический, социокультурный и др.

Факторы прямого воздействия (микросреда): республиканские и местные организации и органы власти, потребители продукции и услуг, поставщики материальных и природных ресурсов, конкуренты, инфраструктура и др.

5. Интеграции организаций

Интеграция (от лат. *integratio* – «восстановление», «восполнение», «соединение») – процесс объединения частей в целое. **Интеграция** – процесс, обеспечивающий комплексную реализацию операций, функций и управленческих воздействий отдельных исполнителей, функциональных подразделений или организаций с целью получения максимально возможной выгоды от их совместной деятельности.

Виды интеграции организаций: стратегические альянсы, консорциумы, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, холдинги, финансово-промышленные группы.

6. Основные процессы в организации

Бизнес-процессы существуют внутри каждой организации. В компании может быть принят функциональный подход к управлению, который рассматри-

вает компанию как набор подразделений, каждое из которых исполняет определенные функции. Очень важно выстроить бизнес-процессы в компании, верно, регламентировать и придерживаться норм.

Основные бизнес-процессы предприятия:

- привлечение клиента,
 - закупка товаров или материалов,
 - производство,
 - послепроизводственная логистика (хранение и доставка материалов),
- продажа товара или услуги,
- послепродажное обслуживание.

Лекция 4. Управленческие решения.

Стили руководства. Кадровый менеджмент

1. Управленческие решения

Управленческие решения призваны прежде всего дать возможность менеджерам проанализировать показатели, характеризующие состояние объекта управления; использовать различные способы и методы исследования, диагностики и прогнозирования, развития организационных процессов на предприятии, а также оценки их состояния.

Управленческое решение — это результат обоснованного выбора альтернативы из множества вариантов для достижения объектом управления заданных параметров или конкретной цели. Основная сложность выбора оптимального решения состоит не в преодолении множественности альтернатив, а в осознании решения, единственно верного в данном конкретном случае, с охватом возможно большего количества требований практики, часто выходящих далеко за пределы рассматриваемого объекта.

Оптимальное управленческое решение должно быть реализуемо, адекватно ситуации и проблеме, своевременно, а также учитывать специфику деятельности организации и обеспечивать гармоничное развитие объекта управления в перспективе.

Управленческие решения ввиду широкой и многогранной сферы применения могут быть *классифицированы различными способами*.

1. По уровню принятия решения:
2. По функциональному содержанию
3. По характеру целей и (или) продолжительности действия
4. По причинам возникновения решения
5. По характеру решаемых задач
6. По характеру программирования:
7. По организационному оформлению
8. По подходам к принятию решения

1. По уровню принятия решения: индивидуальные (единоличные) и коллективные (групповые).

2. По функциональному содержанию — отношение решения к общим функциям управления, которые включают в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль.

3. По характеру целей и (или) продолжительности действия: оперативные, тактические и стратегические.

4. По причинам возникновения решения: проблемно-ориентированные (ситуационные), программно-целевые (программные) и эпизодические.

5. По характеру решаемых задач: экономические, технологические, инвестиционные, социальные, экологические, политические, организационные и т.д.

6. По характеру программирования: организационные, запрограммированные и незапрограммированные.

7. По организационному оформлению решения делятся на: жесткие, ориентирующие, гибкие, нормативные.

8. По подходам к принятию решения выделяют решения, основанные на: интуиции; суждениях; анализе (рациональные решения).

Управленческое решение — это результат конкретной управленческой деятельности менеджера, как правило, включает в себя следующие *основные этапы*:

- 1) изучение (диагностика) проблемы на основе получаемой информации;
- 2) выработка и постановка цели;
- 3) выбор альтернатив и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- 4) выбор и формулирование оптимального решения;
- 5) принятие решения и его реализация.

Технология менеджмента рассматривает этапы принятия управленческого решения как ***процесс, состоящий из трех стадий:***

- постановка решения,
- принятие решения
- реализация решения.

Модель, предложенная М.Х. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури имеет ***пять этапов принятия рационального решения:***

- диагностика проблемы;
- формулировка факторов, ограничивающих принятие решения;
- определение альтернативы;
- оценка альтернативы;
- выбор альтернативы.

К наиболее распространенным методам принятия управленческих решений относят следующие:

- мозговая атака,
- факторный анализ,
- многомерное шкалирование.

Мозговая атака. Метод мозговой атаки является одним из основных в организации. Мозговая атака, как правило, состоит из двух этапов: сначала происходит генерирование идей, затем — обсуждение выявленных идей, их оценка и выработка коллективной точки зрения.

Факторный анализ. В основе факторного анализа — предположение о том, что на основании статистических данных может быть получена зависимость, отражающая степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию.

Многомерное шкалирование. Основная задача метода состоит в том, чтобы уменьшить число факторов, которые необходимо принимать во внимание при анализе и оценке ожидаемых изменений ситуации в результате тех или иных управленческих решений.

В составе *свойств управленческих решений* выделяются следующие: обоснованность; своевременность; экономичность; эффективность; осуществимость.

Принятие управленческих решений осуществляется под воздействием *ряда факторов:*

- личностные оценки руководителя,
- среда принятия решения,
- культурные различия,
- информационные ограничения,
- поведенческие ограничения,
- взаимосвязь решений,
- фактор сложности,
- перспективность действия решения,
- фактор финансовых вложений и анализа финансовых вложений,
- учет не только экономической выгоды, но и других видов эффекта,
- степень риска.

2. Руководство и его стили

Руководство может осуществляться с помощью самых разных направлений, стилей, используя те или иные методики. *Стиль руководства* — способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Стиль руководства является одним из важнейших факторов эффективной работы организации,

полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Большинство исследователей выделяют следующие стили руководства:

- директивный стиль (авторитарный);
- демократический стиль (коллегиальный);
- либеральный стиль (попустительский или анархический).

Директивный стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость.

Демократический стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плышет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увильивает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответ-

ственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и др. факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства.

Дуглас Макгрегор (1906-1964) разработал теорию, выделив *руководителей двух типов «Х», «У»*. Теория «Х» соответствует сосредоточению руководителя на работе. Теория «У» соответствует сосредоточению руководителя на человеке.

Как уже было отмечено выше, в результате исследований были выявлены *две основные функции лидеров: ориентация на работников и ориентация на производство*.

Существуют также и *подходы к стилям руководства*: личностный, поведенческий, ситуационный подход.

В теории лидерства утверждается, что *лучшие руководители должны обладать следующими качествами*:

- высокий уровень интеллекта и профессиональных знаний,
- впечатляющая внешность,
- честность,
- здравый смысл,
- инициативность,
- образование,
- высокая степень уверенности в себе.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от

действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только пробуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

Мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью добиться от него определенных действий путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется **стимулированием**.

3. Кадровый менеджмент

Кадровый менеджмент – это работа по управлению кадрами, по привлечению, подготовке и сохранению кадров, их подбору, расстановке, оценке, обучению и созданию условий для их эффективной работы. Любой руководитель имеет в подчинении персонал, следовательно, он должен иметь представление об основных методиках работы с людьми. Рассмотрим общие правила кадровой работы в любой организации. **Кадровый менеджмент представляет собой** совокупность организационных, социально-психологических и психологических средств (форм и методов), позволяющих решать различные «человеческие» проблемы и задачи.

Кадровый менеджмент — управление персоналом, — направленная на улучшение экономического положения организации, учреждения, предприятия **деятельность** по созданию кадрового потенциала, его эффективному использованию и развитию.

Главная цель — обеспечение опережающей адаптации к изменениям внешней среды (постоянно происходящим), чтобы соответствовать скоростям этих изменений.

Лидер (от англ. *leader* — ведущий, первый, идущий впереди) — лицо в какой-либо группе, организации, команде, подразделении, пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

Лидерство, — процесс социального влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов сообщества для достижения цели

Кадровый потенциал — это персонал организации, который обладает определёнными компетенциями, знаниями, умениями, способностями, возможностями и задатками, необходимыми для успешной деятельности. Совокупность человеческих качеств определяет потенциальные возможности каждого сотрудника и всего предприятия в целом.

Эксперты выделяют **4 составляющие кадрового потенциала:**

– психофизические особенности: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, умения и склонности, тип нервной системы.

– социально-демографические характеристики: половая принадлежность, возраст, семейное положение.

– квалификационные данные: уровень образования, объём специальных знаний, профессиональные трудовые навыки, способность к инновациям, интеллект, творческие способности.

– личностные черты: ответственность, дисциплинированность, отношение к труду, активность, ценностные ориентации, нравственные устои.

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление че-

ловека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Различают *пять основных способов административного воздействия*:

- организационные воздействия,
- распорядительные воздействия,
- материальная ответственность и взыскания,
- дисциплинарная ответственность и взыскания,
- административная ответственность.

Раздел II. МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Лекция 5. Менеджмент в сфере культуры как объект научного исследования

В сфере культуры функционирует около 6 тысяч государственных организаций культуры (1 тыс. государственных организаций культуры со статусом юридического лица): клубы (2536), публичные библиотеки (2552), музеи (150), театральнo-зрелищные организации (49, в том числе 28 театров, 19 концертных организаций, 2 цирка), парки (12), зоопарки (5), методические центры народного творчества (12).

В Беларуси действует трехуровневая система подготовки кадров, включающая 405 детских школ искусств, 20 учреждений среднего специального и 3 учреждения высшего образования.

С участием клубных формирований проводится более 120 тыс. концертов и спектаклей, более 45 тыс. театрализованных народных праздников и обрядов, более 40 тыс. выставок произведений народного декоративно-прикладного искусства. Культурное обслуживание сельских населенных пунктов, не имеющих стационарных учреждений культуры, осуществляют 106 автоклубов.

Беларусь обладает богатым историко-культурным наследием, представляющим собой наиболее значимые результаты и свидетельства ее исторического, культурного и духовного развития. Часть наиболее выдающихся для отечественной и мировой культуры объектов наследия включена в списки всемирного наследия ЮНЕСКО.

В Список всемирного культурного и природного наследия ЮНЕСКО включены:

в 1992 году Беловежская пушча (памятник природы);

в 2000 году – замковый комплекс «Мир» (г.п. Мир Кореличского района Гродненской области);

в 2005 году – архитектурно-культурный комплекс резиденции Радзивиллов в г. Несвиже (Минская область) и Дуга Струве (Брестская и Гродненская области).

В Список нематериального культурного наследия ЮНЕСКО включены:

в 2009 году – праздничный рождественский обряд «Колядные цари» в деревне Семежево (Копыльский район, Минская область);

в 2018 году – торжество в честь почитания иконы Матери Божьей Будславской» (Будславский фест)» в г. Будслав (Мядельский район Минской области);

в 2019 году – весенний обряд «Юрьевский хоровод» в д. Погост (Житковичский район Гомельской области);

в 2020 году – белорусско-польская номинация «Культура лесного бортничества».

Наиболее значимые объекты наследия (памятники археологии, архитектуры и градостроительства, истории, искусства, нематериальные проявления творчества человека (обычаи, традиции, обряды)), взятые под охрану государством, включены в ***Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь***, в котором сегодня насчитывается 5596 историко-культурных ценностей.

Работа с талантливой молодежью.

Фонды и гранты Президента Республики Беларусь

Специальный фонд Президента Республики Беларусь по поддержке талантливой молодежи создан в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 12 января 1996 г. № 18 и действует на основании Указа Президента Республики Беларусь от 29 февраля 2008 г. № 142.

Деятельность специального фонда Президента Республики Беларусь по поддержке талантливой молодежи – пример государственной политики по созданию условий для поиска, становления и творческого развития одаренной молодежи.

Популяризация творчества активных, талантливых граждан государства – приоритетная цель специального фонда. Успехи юношей и девушек отмечаются на высшем государственном уровне. Многие лауреаты специального фонда уже признанные деятели искусств, добившиеся больших результатов на мировой сцене и сегодня известны широкой публике.

В банке данных талантливой молодежи Республики Беларусь содержатся сведения о 699 гражданах и 248 творческих коллективах. Из средств специального фонда Президента Республики Беларусь по поддержке талантливой молодежи в 2020 году выделены 0,2 млн. руб. на поощрение 330 представителей талантливой молодежи и 24 коллективов художественного творчества.

Изобразительное искусство

В художественных музеях Беларуси можно увидеть произведения искусства различных эпох. Самая большая коллекция живописи и скульптуры находится в Национальном художественном музее Беларуси. На протяжении веков в Беларуси развивались монументальная живопись. На стенах Спасо-Преображенского храма в г. Полоцке сохранились фрески XII века. Древнерусский Полоцк был крупным центром культуры и искусства, который сохранил до наших дней уникальные памятники древнебелорусской церковной архитектуры и искусства. Шедевром древнебелорусского эмальерного искусства стал крест, сделанный в 1161 году ювелиром Лазарем Богшей по заказу Евфросинии Полоцкой.

Современному изобразительному искусству Беларуси свойственно разнообразие. Утверждают себя фотоискусство, арт-дизайн, искусство акций, компьютерная графика, расширяется жанрово-видовой спектр. В XXI веке художественная школа Беларуси доказала свою способность к развитию, сохранила цельность, продолжила освоение прогрессивных элементов мировой культуры.

Музыка

Музыкальное искусство Беларуси берет свое начало в народной музыке восточных славян. Значительную роль в быту белорусской деревни издавна играла инструментальная музыка. Среди любимых народных инструментов - дуда, жалейка, гудок, лира, скрипка, цимбалы.

В современной Беларуси большой популярностью пользуется творчество ведущих музыкальных коллективов страны: Президентского оркестра Республики Беларусь, Государственного академического симфонического оркестра, Государственной академической хоровой капеллы им. Г.Ширмы.

Артисты Национального академического Большого театра оперы и балета Республики Беларусь, Белорусского государственного академического музыкального театра, Белорусской государственной филармонии покоряют зрителей самобытным талантом и высочайшим исполнительским мастерством.

Ежегодно в Беларуси проводятся более 30 международных, республиканских и региональных музыкальных фестивалей, среди них «Белорусская музыкальная осень», «Минская весна», «Славянский базар в Витебске», Национальный фестиваль белорусской песни и поэзии «Маладзечна».

Театр

Белорусское сценическое искусство зародилось из древних народных обрядов, творчества бродячих музыкантов и актеров-скоморохов. Основателем национального театра называют белорусского драматурга XVIII века В.Дунина-Марцинкевича.

Для жителей и гостей республики работает 28 государственных профессиональных театров, из них – 27 системы Министерства культуры (2 музыкальных, 18 драматических, 7 кукольных), 1 – системы Министерства обороны (Драматический театр Белорусской Армии). В их репертуаре произведения белорусских авторов, постановки русской, советской и зарубежной классики. Четыре театра в Беларуси имеют статус «национальный»: это драматические театры Я. Купалы, М. Горького (Минск), Я. Коласа (Витебск) и театр оперы и балета.

Кинематография

История национального кино берет начало от черно-белого немого фильма «Лесная быль», который сняли в 1926 году в Ленинграде, так как в то время производственная база «Белгоскино» отсутствовала. В столицу Беларуси киностудия переехала в 1939 году. Еще через 9 лет она получила нынешнее название – «Беларусьфильм».

Сегодня национальная киностудия – одна из ведущих кинофабрик в Восточной Европе с полным циклом производства, способная в год выпускать до 15 игровых, 40 хроникально-документальных и 10 анимационных фильмов.

Услугами «Беларусьфильма» пользуются и кинопроизводители других стран, в частности России.

Фестивали, конкурсы

Ежегодно в Беларуси проводится 60 фестивалей международного и республиканского уровней. Крупнейшие из них, такие как Минский международный кинофестиваль «Лістапад», «Славянский базар в Витебске» и праздник «Купалье» («Александрия собирает друзей» по праву стали брендами суверенной Беларуси. Эти фестивали не только сохранены, но и наполняются каждый год новым звучанием.

Международный фестиваль искусств «Славянский базар» – главное культурное событие года. Вот уже более чем четверть века этот крупнейший форум проводится на древней витебской земле и принимает гостей со всех континентов. За это время на родине Шагала побывали десятки тысяч участников из более чем ста стран мира. В Летнем амфитеатре, на главной сцене фестиваля, прошли сотни концертов, которые успели посмотреть миллионы зрителей планеты. Василек, изображенный на логотипе форума, символизирует чистоту и красоту родины. Яркий, как небо, он словно призван зажечь в миллионах сердец любовь к настоящему искусству, не знающему ни границ, ни религиозных и политических разногласий.

В город над Двиной в июле приезжают мировые звезды и дебютанты. Благородная задача «Славянского базара» сформулирована в его девизе: «Через искусство – к миру и взаимопониманию». Такое же название носит специальная премия Президента Республики Беларусь, которую он вручает на фестивале.

Музейное дело

В системе Министерства культуры действует 150 музеев. В учреждениях общего среднего образования и учреждениях дополнительного образования детей и молодежи функционирует около 1,5 тыс. музеев.

Библиотечное дело

В системе Министерства культуры работает 2478 публичных библиотек. Национальная библиотека Беларуси, возглавляя систему библиотек страны, является хранительницей мощного информационного ресурса. Более 90 лет она собирает документальное наследие белорусского народа. В настоящее время библиотечный фонд составляет около 10 млн единиц хранения. Особую ценность представляет полумиллионное уникальное собрание национальных документов, изданных на территории Беларуси с начала XIX в. до нашего времени, а также изданий и материалов о Беларуси, в том числе и зарубежных.

Социально-культурная сфера как объект государственного управления и частных управленческих практик

Социокультурное пространство инфраструктура социальных, культурных объектов, среда создания, накопления, сохранения, и развития социокультурных отношений, знаний, умений, ценностей, норм, форм общения

В качестве самостоятельной, самоценной общекультурной системы выделяется *культурная среда*, состоящая из художественно-ценностных элементов и *имеющая собственную базу, цели, задачи, формы существования и деятельности*. Объектно-предметная основа культурной среды человека – учреждения культуры. Учреждения культуры представляют собой образную модель организации культурного пространства. В ней с помощью специфических художественных средств, таких, как организация пластики функциональных помещений, цветосветовое решение, предметно-эстетическое наполнение – закладывается эстетическая значимость культурной среды, обладающей качествами красоты, художественности, поэтичности, лиричности. Эти качества обращены к человеку: посетителю, зрителю, потребителю. Функциональное предназначение учреждений культуры, искусства (клуб, театр, кинотеатр, музей, парк, концертный зал) предопределяет особенности строения каждого типа учреждения, набора помещений и планировки, внешней архитектуры и убранства в окружающем пространстве. Важное значение имеет целенаправленное управленческое

регулирование, направленное на создание материальных, организационных, технологических условий и благоприятного социально-психологического климата.

Социокультурная сфера является частью системы общественного воспроизводства, входящей во всеохватывающую суперсистему – общество, состоящую из взаимосвязанных, но самостоятельных систем (или сфер) деятельности: экономико-хозяйственной, социальной, духовной и политической. Каждая из них, равно как и общество в целом, имеет свои характеристики и механизмы, структуры, функции, институты и т.д. Хозяйственная система обеспечивает материальную жизнедеятельность общества, социальная – структуру отношений между различными группами и слоями, не обязательно связанными с собственно материальным производством.

В теории СКД принято использование обобщенного, универсального, системообразующего термина «социально-культурная сфера» изначально обозначающего тесное единство и взаимодействие следующих подсистем: духовных, культурных потребностей граждан; различных видов социально-культурной деятельности; конкретных результатов (продуктов) различных видов этой деятельности; наличия широкой сети социальных институтов, осуществляющих эту деятельность как в коллективном, так и индивидуальном порядке.

Культурологами установлены некоторые *общие теоретические принципы* изучения повседневной реальности:

1. Воспроизведение жизни – общая предпосылка существования человеческой культуры, реализуемая при меняющихся исторических условиях в различных социальных и культурных формах, зависящих от содержания общественной практики и выражающих способы реализации людьми своей жизнедеятельности в этих условиях.

2. Социальные структуры, культурная и природная среда есть условия жизнедеятельности, в которых люди реализуют свои потребности и интересы определенным образом.

3. Исторический процесс не только макропроцесс смены цивилизаций или общественно–экономических формаций, но и история поступков, решений, жизненного выбора представителей различных классов, групп, партий, их взаимоотношения и взаимодействия. Люди сами порождают, поддерживают, меняют, разрушают свою социокультурную среду.

4. Формы социокультурной жизнедеятельности людей обусловлены некоторыми всеобщими, универсальными антропологическими характеристиками. В то же время существует многообразие групповых и индивидуальных проявлений социокультурной жизни в каждый исторический промежуток времени.

5. Культурные и социальные значения и смысл того, что делает человек, как он живет и т.п. (т.е. социокультурная определенность способов его жизнедеятельности) обуславливаются тремя видами факторов. Во–первых, это фундаментальные материальные условия, определяющие, что и каким образом могут делать люди для реализации своих потребностей, целей, интересов, т.е. устанавливающие границы и формы самореализации людей в определенный исторический период. Во–вторых, это выработанные и закреплённые в ходе общественной практики (объективные) – способы организации и регуляции социокультурной жизни людей: институты, нормы, ценности, образцы действий, поведения, взаимодействия. В–третьих, это индивидуальные характеристики личности, определяющие ее склонности и возможности при построении своего жизненного пути в названных условиях.

6. Социокультурная жизнедеятельность людей в каждый исторический период реализуется в различных формах. Эти различия определяются социальной дифференциацией общества, демографическими, региональными и др. различиями людей.

В системе культурологии **культурное производство** (cultural production) понимается двояко: *в широком смысле – создание новых идей, символов, ценностей и иных культурных артефактов*, формирование массового сознания, имеющего институциональный характер и регулируемого, направляемого государством; также и как *индустриальное производство культурного ширпотреба*,

коммерциализация культуры, развитие индустрии досуга, шоу-бизнес и иные отрасли массовой или популярной культуры. В данном контексте создается культурный товар, имеющий своего производителя и своего потребителя, а процесс влияния культуры на человека воспринимается как движение и влияние культурного товара с присущими ему характеристиками спроса и предложения.

Специфика деятельности социокультурных учреждений

Основные факторы, определяющие особый характер и специфику хозяйственной, экономической деятельности социокультурных учреждений в предпринимательской области: *некоммерческий статус* учреждений и *своеобразие продукта*, который продается на рынке потребления. Г.Л. Тульчинский провел сопоставление некоммерческой и коммерческой деятельности и выявил *различия*:

1. Цели. В коммерческом менеджменте основная цель – прибыль, в некоммерческой деятельности – реализация социальной идеи (программы), что требует повышенного качества услуг, убежденности потребителей, спонсоров, доноров в необходимости услуг некоммерческой организации.

2. Товары. Обычно это услуги, идеи и программы, имеющие социальное (и лишь косвенно – экономическое) значение и обычно связан с узким потребительским сегментом и деятельностью, не приносящей прибыль. Ею не занимаются коммерческие фирмы и поэтому необходимы льготы, дотации, спонсирование. Это обычно узкий ассортимент социальных услуг, быстро обновляемых и тесно связанных с убеждениями, интересами персонала.

3. Цены. Социальные услуги некоммерческих организаций обычно предоставляются или полностью бесплатно, или ниже рыночной стоимости, или даже ниже себестоимости. Основу цены образуют издержки на оказание услуги, покрываемые или за счет дотаций (бюджетных, спонсорских, донорских), или (возможно – частично) от собственной коммерческой деятельности.

4. Двоякость рынка – рынок потребителей и рынок попечителей (спонсоры, доноры, меценаты). Часто субъект платежеспособного спроса (плательщик) не сов-

падает с непосредственным потребителем (клиентом). Наряду с собственной оплатой, может быть поддержка бюджетными средствами, или заинтересованными в такой деятельности донорами, или благотворительными фондами.

5. Реализация. В некоммерческой деятельности особую роль играет доступ в секторы и места, недоступные коммерческим фирмам, в том числе за счет использования в распространении части услуг бесплатной добровольной помощи или поддержки государственных организаций.

6. Продвижение в некоммерческой деятельности тесно связано с репутацией идеи, большей зависимостью от государственной политики. Широко использует методы PR, сотрудничество со СМИ, проведение специальных акций, презентаций, часто рекламируются не услуги, а организации.

7. Отсутствие четких показателей итогов работы, что затрудняет контроль и анализ эффективности.

Лекция 6. Государственная и региональная культурная политика

Современные связи людей в рамках любого общества или мира в целом, развиваются не только на основе хозяйственно–экономических отношений, но и через информационное, а также культурное взаимодействие. Вместе с тем следует подчеркнуть, что культурные взаимодействия не в состоянии существовать вне экономики, так как оказание культурных услуг, создание информационных и художественных ценностей, их тиражирование и систематическая трансляция на масштабные аудитории разных стран не могут осуществляться без посредства экономических механизмов. В связи с этим в рамках любого национального хозяйства, а также в глобальных хозяйственных связях развивается пространство (мы называем также отрасль культуры) по воспроизводству некоторых видов и форм культурной активности – *экономика культуры*.

Народное хозяйство – экономика, хозяйство всей страны; совокупность отраслей и сфер экономики страны, взаимосвязанных общественным разделением труда. Включает отрасли материального производства и непроизводственной сферы. Термин широко использовался в советский период российской истории,

не потерял своего значения и применим в экономике, действующей на рыночных началах.

Непроизводственная сфера. Результатом процесса производства в каждой отдельной экономической отрасли является продукт, имеющий материальный или нематериальный характер. Всеобъемлющим понятием для характеристики совокупности отраслей, не связанных (или почти не связанных) с производством материальных продуктов становится «непроизводственная сфера». В этой сфере в ряде отраслей не создаются (либо в основном не создаются) духовные ценности (продукты), как, например, в области физической культуры и спорта, здравоохранения, коммунальных услуг и т. п.; продукт (или значительная его часть) некоторых отраслей духовного производства (например, науки) непосредственно выполняет в сфере материального производства функцию конкретной производительной силы.

Важную роль в формировании социально-экономического потенциала устойчивого развития Республики Беларусь имеют отрасли социальной инфраструктуры. Как национальный ресурс *культура* представляет собой совокупность материальных и духовных ценностей, включая национальный язык, историко-культурное наследие, традиции, фольклор, народные промыслы и ремесла, профессиональное и самодеятельное искусство, культурологическое и художественное образование, учреждения и кадры культуры, межнациональные и межгосударственные культурные связи, материальное и финансовое обеспечение.

Отрасль культуры – часть народного хозяйства, пространство социокультурной практики, совокупность организаций и учреждений, обеспечивающих функционирование культуры (народной и профессиональной) и приобщение населения к культурным ценностям. Цель – направленность на создание продукта, способного формировать и удовлетворять культурные потребности людей особым способом, с использованием особых средств, восприятие которых осуществляется добровольно, с учетом интересов личности (в свободное время). Культурные потребности могут не иметь систематического характера (человек может вообще не ходить в театр). Иначе в сфере образования, которую отличает

систематическая, общественно санкционированная деятельность, направленная на профессиональную подготовку человека. Это специфический вид «трудовой» деятельности.

Кроме этих основных особенностей отрасли культуры существует и ряд специфических черт, с экономической точки зрения вторичных:

1) создаваемый продукт, предназначенный для удовлетворения потребностей других людей, во многих подсистемах деятельности в отрасли культуры может иметь непосредственное отношение к формированию и удовлетворению культурных потребностей *самого субъекта деятельности* (и в этом смысле процесс создания продуктов культуры есть специфический процесс затрат общественного труда);

2) в отрасли культуры деятельность осуществляется на профессиональной и любительской основе (в свободное время и получаемый в ее результате продукт может быть также предназначен для других людей).

Миссия учреждений культуры – создание продукта, способного формировать и удовлетворять культурные потребности людей (познавательные, моральные, эстетические, коммуникативные) с использованием особых образно–символических средств и творческого восприятия в соответствующих видах искусства

Миссия учреждений культуры определяется стратегическими интересами общества в области культуры, культурной политики государства.

Тульчинский Г.Л. выделяет несколько *уровней роли (вклада) культуры и искусства в развитие современного общества*.

Прямой вклад сферы культуры в экономику: создание конкретных рабочих мест, наличие собственных автономных рынков, обладающих инвестиционным потенциалом, вклад в развитие экономики конкретного региона; основной источник развития образования, СМИ, туризма, индустрии развлечений.

Прямое социальное влияние: аккумуляция и трансляция базовых ценностей общества, образов, которые также используются в коммерческой и некоммерческой деятельности; обеспечение социально–значимых видов деятельности, организация отдыха, позитивное влияние на сознание людей, отношения между

ними, способствовать духовному развитию личности и общества в целом, раскрытию их творческого потенциала; наличие разнообразия возможных образцов и моделей социального поведения в элитарной, массовой культурах, андерграунде.

Косвенное экономическое влияние: использование в современных технологиях бизнеса и менеджмента (реклама, public relations, работа с персоналом, реинжиниринг корпораций, формирование корпоративной культуры и фирменного стиля) – традиционных форм социально–культурной деятельности, сотрудничества с учреждениями и организациями сферы культуры; повышение ценности окружающей среды, например, посредством украшения товаров, помещений, зданий, художественное оформление города, материальной среды производства и отдыха.

Косвенное социальное влияние: взаимовыгодное, взаимостимулирующее сотрудничество делового мира и сферы культуры, коммерческой и некоммерческой, но социально значимой сфер, их социальное партнерство как важнейший механизм и инструмент формирования гражданского общества, способного к саморазвитию; обогащение социальной среды различными привлекательными культурными событиями, повышение способности общества к восприятию и поиску нового, преодолению застарелых стереотипов сознания и поведения; воздействие на интеллектуальное и эмоциональное развитие детей, способствование профилактике и сокращению девиантного и асоциального поведения; возрастание роли культуры и искусства в социальной коммуникации, в том числе – с использованием современных технологий.

Вывод: культура является системообразующим фактором консолидации и развития общества в национальном и региональном масштабе.

Программно-целевое управление в сфере культуры

Программно-целевое управление – управление, сориентированное на достижение конкретного конечного результата в решении определенной проблемы, развитии той или иной организации, отрасли или региона и в заранее установленные сроки. **Основные этапы:**

1. Формулировка цели программы;

2. Декомпозиция (расчленение) цели на отдельные задачи и мероприятия – формирование дерева целей и задач и оценка его элементов;

3. Обоснование альтернативных направлений (средств) достижения целей программы;

4. Оптимизация распределения ресурсов между отдельными ветвями дерева целей и темпов финансирования;

5. Изменение приоритетности отдельных целей программы или средств их достижения; адаптация целевой части программы к изменяющимся внешним условиям.

Программно-целевое управление является конкретизацией системного подхода, рассматривающего объект управления как сложную целеустремленную систему, имеющую свои функции, структуру, связи.

Существенные признаки программно-целевого управления:

- системное понимание объекта;
- комплексный анализ проблем;
- обоснованный подход к выбору целей и средств их достижения;
- направленность на конкретные конечные результаты;
- увязывание воедино целей и ресурсов;
- создание для такого увязывания специального документа – целевой комплексной программы;
- стремление к максимальной эффективности достижения целей при рациональном использовании ресурсов;
- интеграция усилий субъектов управления и координация их деятельности с помощью специально создаваемых организационных структур управления.

Основными принципами программно–целевого управления являются:

- ориентация на конечную цель,
- сквозное планирование объекта управления,
- принцип непрерывности.

Социально–культурное программирование – это научно–обоснованный процесс создания новой или перестройки имеющейся социокультурной среды и,

одновременно, важнейшая сфера социально–культурной деятельности, обладающей своей спецификой и технологией (Г. Бирженюк и А. Марков).

Программы обычно определяют развитие одного из важных аспектов жизни организации, они намечают поэтапную деятельность по разрешению выявленных проблем. Программа – особая форма связывания идеальной и социокультурной действительности, своеобразный способ перехода из одной в другую. В таком понимании программы любого типа и уровня не могут содержать лозунги и призывы (как в манифестах) и должны давать конкретный и развернутый ответ на вопрос: «Что делать?». В отличие от плана, который всегда составляется «от достигнутого» (запланировать можно только известное), программа должна обеспечивать прорыв в будущее: она задается как ряд этапов, на которых постоянно производится проектная работа – создание проектов, направленных на решение поставленных в рамках программы реализационных задач. В программе фиксируются только типы работ (а не их содержание) и принципы их соорганизации, этим она отличается от проекта. Программа считается законченной – реализованной – со «снятием» проблем, лежащих в ее основании (или решением задач, ее породивших).

В *содержании программы* должны быть представлены: проблема, вызывающая необходимость разработки программы; идея решения проблемы (проблем), предлагаемая в данной программе; цель (цели), т. е. конкретные представления о желаемом результате программы; задачи, которые необходимо решить для достижения каждой цели; содержание, т. е. перечень конкретных работ с указанием сроков и т. д. их выполнения; обеспечение (финансовое в виде сметы или баланса, материально–техническое, организационное, кадровое, информационное и т. п.), необходимое для реализации программы.

Социокультурное проектирование – это специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработке целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или

сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей.

Проект – полный завершённый цикл продуктивной деятельности, реализованной в определённой временной последовательности по фазам, стадиям и этапам (временная структура организации деятельности), общие признаки проекта:

- направленность на достижение конкретных целей;
- координирование взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяжённость во времени, с определённым началом и концом;
- неповторимость и уникальность.

Управление проектом – главная задача менеджера проекта: "Обеспечить выполнение работ в срок, в рамках выделенных средств, в соответствии с техническим заданием". Время, бюджет и качество работ находятся под постоянным вниманием руководителя проекта, они же являются и основными ограничениями, накладываемыми на проект.

Социально–творческий заказ как средство решения социально–культурных задач. В КОДЕКСЕ Республики Беларусь о культуре содержится специальная статья 17 – «Социально–творческие заказы»: «У мэтах стымулявання творчага пошуку суб’ектаў культурнай дзейнасці, падтрымкі творчых работнікаў, вырашэння іншых сацыяльна–культурных задач Міністэрства культуры, іншыя дзяржаўныя органы маюць права размяшчаць у суб’ектаў культурнай дзейнасці сацыяльна–творчыя заказы на стварэнне новых твораў мастацкай літаратуры і мастацтва, выкананняў, арганізацыю і правядзенне культурных мерапрыемстваў, аказанне іншых паслуг і выкананне работ у сферы культуры. 2. Размяшчэнне сацыяльна–творчага заказу ажыццяўляецца шляхам заключэння дагавора паміж Міністэрствам культуры (іншым дзяржаўным органам) і іншым суб’ектам культурнай дзейнасці».

Национальная стратегия устойчивого социально–экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. (НСУР–2030) предопределяет

пути трансформации белорусского общества. 22 июня 2004 года одобрена Президиумом Совета Министров Республики Беларусь и в соответствии с законодательством страны является высшим планово–прогнозным документом в системе республиканских и региональных социально–экономических прогнозов и планов. Документ разработан в соответствии с Законом Республики Беларусь «О государственном прогнозировании и программах социально–экономического развития Республики Беларусь».

Центральное место в модели устойчивого социально–экономического развития занимает человек как личность, как потребитель и производитель благ и услуг, генератор новых идей и главный субъект их реализации. Важнейшим условием развития человеческого потенциала являются стабильность общества, эффективная *социальная политика государства*, призванная создать необходимые условия, обеспечивающие достойную жизнь и свободное развитие человека.

Главной целью социальной политики в долгосрочной перспективе является обеспечение устойчивого роста уровня и качества жизни населения и создание условий для развития человеческого потенциала. При этом государство должно предоставить каждому трудоспособному человеку условия, позволяющие ему собственным трудом и предприимчивостью обеспечить свое благосостояние и благосостояние своей семьи и полностью выполнить социальные обязательства перед инвалидами, многодетными семьями, нетрудоспособными и малообеспеченными слоями населения и др.

Государственная программа «Культура Беларуси» на 2021–2025 гг.

Цель Государственной программы – повышение социальной и экономической эффективности функционирования сферы культуры. В связи с этим планируется провести структурные преобразования организационно–хозяйственного механизма в сфере культуры, разработать эффективный механизм финансирования культуры, новые формы ее экономической поддержки, продолжить работу по созданию цивилизованного рынка услуг, активно включиться в мировые процессы развития культуры.

Для реализации этих целей планируется решение следующих *задач*:

- сохранение и развитие материального и нематериального культурного наследства;
- развитие профессионального искусства;
- обеспечение сохранности Музейного фонда Республики Беларусь и общедоступности музейных предметов;
- обеспечение свободного и равного доступа к информационным ресурсам и библиотечным фондам для разных групп населения;
- поддержка отечественных производителей продукции кино– и видеоматериалов и развитие кинематографии;
- поддержка и развитие народного творчества;
- развитие системы эстетического воспитания, профессионального художественного образования;
- поддержка талантливой молодежи;
- совершенствование нормативной правовой базы и экономическое стимулирование развития сферы культуры.

Основные инновационные подходы Государственной программы:

- создание системы национальных преференций для культуры страны;
- привлечение частного капитала через развитие спонсорства и меценатства;
- реформирование системы менеджмента;
- развитие механизмов государственно–частного партнерства в сфере культуры;
- поддержка культурных инициатив и развитие проектной деятельности;
- создание условий для эффективного функционирования продюсерства;
- повышение конкурентноспособности и инвестиционной привлекательности профессионального образования в сфере культуры и искусства;
- инновационная направленность научно–исследовательской деятельности;
- эффективное использование государственных средств на основе научно обоснованного планирования;
- продвижение белорусской культуры за границей.

С 2003 г. в стране действует *система государственных социальных стандартов* по обслуживанию населения республики. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 30 мая 2003 года № 724 установлен минимальный социальный стандарт по культуре - норматив бюджетной 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 - за счет оказания платных услуг.

Законом Республики Беларусь «О государственных минимальных стандартах» для сфере культуры установлены (ст.10) нормы и нормативы обеспечения населения государственными учреждениями культуры, которые оказывают бесплатные и общедоступные социальные услуги.

Законом установлены *бесплатные и общедоступные социальные услуги*, которые предоставляются государственными учреждениями культуры.

Лекция 7. Эффективность управленческой деятельности в социально-культурных институтах

Эффективность менеджмента – сложное и многообразное понятие, оценивающее процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, по наименьшим издержкам или наибольшей результативности (производительности).

Материальные, трудовые и финансовые ресурсы должны преобразовываться организацией в товары, услуги не только с выгодой для потребителя, но и для самой себя. Затраты на преобразование должны быть меньше, чем стоимость результата. Конечным результатом управления, осуществления мероприятий, направленных на совершенствование производства, бизнеса и организации в целом, является *эффект* .

Эффект управления складывается из *трех составляющих*:

- экономический эффект – вид эффекта, имеющий непосредственную стоимостную форму, то есть измеряющийся в денежных или натуральных измерителях;

- социально–экономический эффект – имеет комплексную природу сочетания экономической выгоды и социальной значимости;

- социальный эффект – вид эффекта, который принципиально не может быть пересчитан в экономический, например, проекты для детей.

Общий эффект можно условно принять за сумму трех эффектов. Условно, так как показатели эффекта измеряются по–разному, и напрямую сложить их не представляется возможным.

Эффективность – результат, выраженный стоимостными показателями, является экономическим эффектом, характеризующимся приростом дохода, увеличением прибыли. Эффективность представляет собой соотношение эффекта или достигнутого результата и затрат на их получение.

При управлении стремятся к максимальному сокращению затрат и к максимальному повышению всех видов эффектов. Затраты в организации не однородны и не всегда являются в чистом виде деньгами (хотя всегда стараются перевести их в денежную форму). Обычно затраты подразделяют на:

- материальные затраты (сырье, полуфабрикаты) и энергия;
- трудовые затраты (время работы и квалификация работников);
- финансовые ресурсы или деньги и их эквиваленты (например, ценные бумаги).

Эффективность можно увеличить уменьшением любого из перечисленных ресурсов.

Помимо эффективности, действия, направленные на достижение целей, характеризуются: **выгодностью, т.е.** получением определенного положительного результата, например прибыли **и экономичностью, т.е.** превышением результата над затратами.

Между экономичностью и эффективностью нет однозначного соответствия. Высокоэкономичная деятельность может быть малоэффективной с точки зрения достижения самой цели, если уводит от нее в сторону, а эффективная – неэкономичной, если цель будет достигаться слишком дорогой ценой. На прак-

тике между эффективностью и экономичностью должен обеспечиваться определенный компромисс, в основе которого лежит оптимальное для данных условий их соотношение.

Эффективная деятельность характеризуется такими признаками, как результативность, простота и рациональность технологии и организации, точность, надежность всех элементов (оборудования, материалов и работников), высокое качество процессов и их результата, соответствие целям организации.

Для сферы культуры – некоммерческой по преимуществу – важнейшей характеристикой является **социальная эффективность**:

- соответствие уровня культуры к объему потребления благ и услуг
- соответствие результатов целям, по отношению к которому оптимальность затрат является характеристикой вторичной, производной.

Доминирование внимания на затратном аспекте эффективности чревато смещением акцентов в менеджменте на коммерческой стороне дела и ущемлением социальности миссии.

Соответствие целей деятельности реальным потребностям населения также может свидетельствовать об эффективности. Если цели не будут соответствовать реальному спросу, то, в какой бы степени эти ошибочные цели ни были достигнуты на практике, причем даже с минимальными затратами, вряд ли менеджмент в целом может рассматриваться как эффективный.

Основные **методики оценки эффективности**:

- «Сопоставления с базой» учреждения, т.е. с показателями, характеризующими состояние дела до нововведения или управленческого воздействия (связанна с методикой планирования «от достигнутого уровня», где проявляется зависимость от «базы» – чем хуже база, тем выше эффективность, меняется база – меняется и эффективность, даже при неизменных затратах ресурсов).

- Методика сравнения деятельности данного учреждения, управления им или культурной деятельности в регионе с результатами деятельности других аналогичных учреждений и т. п.

- Методика сопоставления с нормативной базой – наиболее перспективна.

При анализе эффективности применяются как количественные с математическими расчетами, так и качественные (содержательные и неформальные) показатели с помощью экспертных оценок, анализа качества работы, мероприятий, четкости, ясности, оперативности руководства и т. п.

Методика сравнения, разработанная Л. Э. Зелениной и Г. Л. Тульчинским, позволяет сравнивать различные организации и учреждения, вне зависимости от их типа, вида, категории и ведомственной принадлежности (например, библиотеку, музей, клуб, парк культуры и отдыха, книжный магазин, учебное заведение и т. д.).

В основе сравнения – показатели результатов работы, специфичные для каждого вида учреждений.

Этапы осуществления сравнения

На ***первом*** этапе учреждения (подразделения) группируются по однотипной деятельности: группы музейных, библиотечных, клубных, парковых, концертно–зрелищных и учебных организаций и учреждений.

На ***втором*** этапе показатели работы для каждой группы учреждений (подразделений) формируются в три группы: 1) показатели объема работы; 2) показатели качества работы; 3) показатели эффективности работы. Количество показателей в каждой из трех групп показателей (у каждого типа учреждений) может быть произвольным – главное, чтобы они были важны для целей сравнения и менеджмента в целом.

На ***третьем*** этапе каждой из групп показателей (объема, качества и эффективности работы) присваивается базовая сумма баллов. В таблицах каждой из трех групп показателей дано по 50 базовых баллов. Базовая сумма баллов распределяется внутри каждой конкретной группы по типам учреждений. Каждому конкретному показателю присваивается определенное количество базовых баллов, в зависимости от важности данного показателя.

На ***четвертом*** этапе подводятся итоги деятельности за определенный период по каждому показателю – например, процент выполнения плановых показателей. В приведенных таблицах – заполнение граф 3, 4, 5.

На *пятом* этапе определяется количество фактически набранных баллов по каждому показателю – пропорционально выполнению плановых заданий (процентом от базовых баллов) по каждому показателю (заполнение графы 7). Сумма набранных баллов каждым учреждением – его рейтинг (ранг) по сравнению с другими учреждениями вне зависимости от их типа.

Эффективность организации в целом складывается из эффективности управленческих решений, эффективности продукта предлагаемого потребителю, способности организации к ее созданию, высокого имиджа среди партнеров и потребителей.

Эффективность управленческого решения (УР) – это результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, организация труда и др. Эффективность управленческого решения подразделяется на организационную, экономическую, этическую и политическую.

Организационная эффективность УР – это факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время.

Экономическая эффективность УР – это соотношение стоимости продукта, полученного в результате реализации конкретного УР, и затрат на его разработку и реализацию.

Социальная эффективность УР может рассматриваться как факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами.

Чаще всего эффективность оценивается на качественном уровне и выражается динамикой объемных и качественных показателей: создания продукта, издержек производства, возможной прибыли (дохода).

Управление эффективностью УР осуществляется через систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов эффективности создаваемого продукта и деятельности организации. Это:

- деятельность организации в целом;
- степень удовлетворения потребностей и интересов персонала;
- деятельность организации на конкретном рынке;

- управленческая, обслуживающая и производственная (творческая) деятельность;
- создание отдельных видов продукции (услуг, информации и знаний);
- использования материальных и интеллектуальных ресурсов;
- публич–рейтинг организации, а также принятый в ней обобщающий показатель эффективности.

Таким образом, сопричастный менеджмент эффективен для социокультурных организаций, решающих инновационные задачи, разрабатывающих и осваивающих новые продукты, услуги и технологии.

Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры

Планирование – это процесс определения целей и показателей деятельности учреждения на будущее, а также постановки задач и оценки необходимых для их решения материальных и людских ресурсов.

Все функции менеджмента и функции планирования тесно связаны той или иной целью, которую ставит перед собой каждое социокультурное учреждение или организация. Именно в планировании заложены все основные функции управления. Поэтому планирование является сложным и неоднозначным процессом, который предполагает определенный уровень знаний, умений и навыков.

В организации планирования особое внимание следует уделить целям социокультурного учреждения и их постановке, потому что именно с этого начинается процесс планирования. Понятия "целей" и "планов" являются неотъемлемой частью деятельности любого учреждения и организации социокультурного типа.

Цель – это желаемое состояние будущего, достичь которого стремится организация, она и существует ради определенного результата, в процесс достижения которого вовлечены все ее сотрудники. Для достижения такой цели организация разрабатывает "маршрут" своего движения, в процессе которого решаются конкретные задачи, средства их достижения, облеченные в конкретный документ, именуемый планом. Таким образом, цель, подкрепляемая средствами ее достижения, определяется термином "планирование".

Процесс планирования начинается с определения миссии, обуславливающей главную цель учреждения или ожидаемый результат его деятельности. Миссия учреждений социокультурной сферы определяется общими стратегическими целями – формированием и развитием человека в окружающей его социально–культурной среде.

Лекция 8. Социально-психологические механизмы менеджмента в сфере культуры

Управленческие действия представляют собой циклическую последовательность и комбинации ряда практических операций по изучению ситуации, выявлению проблем, выбору оптимального решения из альтернативных вариантов, по исполнению, контролю и анализу результатов действий, последовавших за принятым решением.

Управленческие действия основаны на методах управления – способах воздействия с применением определенных механизмов на отдельных работников и трудовой коллектив в целом, необходимых для достижения целей организации. Поскольку методы управления направлены на людей, то основой классификации этих методов является внутреннее содержание мотивов, которыми руководствуется человек в процессе производственной деятельности. По содержанию эти мотивы делятся на экономические, социальные и принудительные. Им соответствуют методы управления.

Экономические – реализуют материальные интересы участия человека в производственных процессах путем использования товарно–денежных отношений.

Социально–психологические – реализуют мотивы социального поведения человека: материальное поощрение, содержательный характер труда, возможности для проявления инициативы, квалификационный рост.

Организационно–административные (правовые) – реализуют мотивы принудительного характера для обеспечения заинтересованности в совместной организации труда. Эти методы делятся на регламентирующие (представление

методической, инструктивной, законодательной помощи работникам) и распорядительные (распределение задач, контроль за их выполнением, применении при необходимости административных, материальных и уголовно–правовых санкций).

Осуществляются управленческие действия при помощи механизмов управления, определяемых как комплекс рычагов (или совокупность средств) воздействия, используемых в управлении. На что же воздействует этот комплекс рычагов? Прежде всего – на мотивацию деловой активности персонала, которая связана с выполнением работниками своих основных профессиональных функций, на создание работоспособных и мотивированных команд единомышленников.

Рассматривается механизм управления и как «технология» процесса управления, т.е. рациональная последовательность использования властных, организационных, экономических, контрольных и информационных процедур выбора решений. Для рассмотрения механизма управления «технологично» воспользуемся объединением в четыре группы по факторному принципу, по содержанию, назначению и возможностям.

Организационно–административный механизм. Подразделяется на регламентирующий механизм – систему распределения полномочий (прав и обязанностей), фиксируемой в организационных документах (уставах, положениях, должностных инструкциях), и распорядительный – систему организационно–административного воздействия. К данному механизму относится также аппарат управления или бюрократия (в безоценочном смысле) и организационная система управления предприятием (определенные элементы, структурированные по вертикали и горизонтали в зависимости от взаимоотношений и взаимоподчиненности субъектов управленческого воздействия – иерархическая структура управления, обозначенная в штатном расписании). Подпадает в сферу действия административного и трудового права.

Экономический механизм. Система ресурсного обеспечения (финансовых, материально–технических ресурсов – прежде всего) и хозяйственного со-

держания, экономический расчет и экономическое стимулирование (организация заработной платы, материального поощрения или наказания).

Принципы государственного финансирования сферы культуры и искусства:

1. *Принцип компенсации труда* тесно связан с принципами свободы художественного творчества (за исключением свободы пропаганды фашизма и насилия) и недопустимости дискриминации каких-либо направлений в искусстве и культуре. На практике это выражается в том, что оценка качества творческой деятельности и выбор проектов государственного финансирования, как правило, возлагается на компетентные экспертные органы и ассоциации профессионалов в сфере культуры, а не на чиновничий аппарат.

2. *Необходимость финансовой поддержки* сферы культуры обусловлена социальной и национальной политикой государств, направленной на обеспечение широкого доступа к сокровищницам культуры, сохранения национальной самобытности и культур национальных меньшинств, содействие культурному просвещению населения и развитию народных талантов и творчества. Государство традиционно дотирует отрасли культуры, прежде всего обеспечивающие сохранение культурного наследия (музеи, архивы, исторические памятники, библиотеки), которые самостоятельно не могут выжить в условиях рынка. Многообразие объектов и видов деятельности, требующих материальной поддержки, привело к возникновению различных форм и методов государственного финансирования организации культуры и творческих работников.

3. *Принципы партнерства и смешанных форм финансирования* предопределили многоканальность государственной поддержки и широкую диверсификацию источников финансирования культуры, государственное стимулирование бюджетной самостоятельности территориальных властей и собственно организаций культуры, а также привлечения средств частных спонсоров и меценатов.

Бюджетное финансирование. В большинстве высокоразвитых европейских стран бюджетное финансирование остается одной из главных форм поддержки сферы культуры и искусства. Однако затраты на нужды составляют срав-

нительно небольшую часть их бюджетных расходов (0,2–2,5% по разным странам). Национальными законодательствами обычно не предусматривается четкое разграничение полномочий по финансированию культуры между разными властными уровнями, они относятся в целом к компетенции субнациональных властей.

Основное бремя государственных расходов на нужды культуры – в среднем примерно 75% – несут региональные и местные бюджеты. Из центральных бюджетов финансируется примерно 25% расходов, которые предназначены главным образом на поддержку культурных организаций общенационального значения (национальных музеев, театров, библиотек, архивов).

В нашей стране существует несколько уровней бюджетного финансирования учреждений культуры:

- нормативный уровень предполагает финансовое обеспечение требуемого состояния материальной базы (содержания зданий и помещений, работоспособного состояния инженерных систем и технических средств, транспорта, инвентаря и т.д.);

- содержательный уровень предполагает финансирование труда персонала работников по созданию и реализации социально–культурных проектов и программ, отвечающих потребностям региона (города, района);

- социальный (или компенсационный) уровень предусматривает финансирование социокультурных объектов (театров, библиотек, музеев, учебных заведений, а также сельских клубов), не имеющих возможности работать по заказным проектам и программам, но нуждающихся в нем для поддержки социальной стабильности и существующих культурных традиций.

В практике финансирования учреждений культуры государственного и местного подчинения Республики Беларусь сложилась такая модель: часть социально–культурных (образовательных, художественно–зрелищных, развлекательно–игровых, оздоровительных) услуг каждое из учреждений производит, выполняет, обеспечивает в рамках полного или почти полного *бюджетного фи-*

нансирования. Другую часть расходов учреждение покрывает за счет **самофинансирования.** В обиходе учреждений культуры это платные услуги либо некоммерческие поступления (благотворительные). Таким образом, чтобы удовлетворить потребности своих клиентов в полноценном содержательном отдыхе в соответствии с требованиями рынка, необходимо мобилизовать и поступления из бюджета, и личные средства граждан, и пожертвования всевозможных спонсоров и частных лиц.

К внебюджетным источникам финансирования относятся доходы от самостоятельной производственной деятельности социально–культурных учреждений и организаций с помощью методов хозяйственного расчета и предпринимательской деятельности. Направления самостоятельной деятельности по предоставлению платных услуг различны: организация досуга; производственная деятельность; посредническая деятельность.

Сложилась особая область профессионального управления со своей стратегией и тактикой, принципами и технологиями – фандрайзинг – поиск денежных средств для учреждений культуры.

Хозяйственный расчет – это самостоятельное покрытие предприятием текущих затрат и получение прибыли, за счет которой осуществляют расширенное воспроизводство. При этом источники прибыли находятся внутри предприятия. Ими являются увеличение объемов производства и снижение себестоимости продукции за счет улучшения использования всех видов внутренних ресурсов. Внешние источники прибыли (изменение цен на выпускаемую продукцию, нахождение лучшего поставщика сырья и материалов, лучших потребителей, лучших финансово–кредитных учреждений) регламентируются государством и практически недоступны предприятиям, функционирующим в условиях хозрасчета.

Коммерческий расчет – метод ведения производства хозяйственным субъектом, основанный на соизмерении в денежной форме затрат и результатов деятельности с целью получение максимальной прибыли при минимуме затрат.

Персонал–ориентированный механизм, т.е. система активизации деятельности, поиска нового в целях совершенствования качества результатов

труда или работа с персоналом. Современные «персонал–ориентированные технологии» – это формирование и развитие мотивации к активной деятельности, систематическому поиску нового и совершенствованию качества результатов труда.

Работа с персоналом определяется как система подготовки, подбора и расстановки компетентных работников и специалистов, а также учет, формирование и развитие мотивации к инициативному, ответственному и эффективному труду.

Управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития. Современная концепция управления персоналом предполагает более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизацию затрат (критерий эффективности), внедрение самоконтроля, а не внешнего контроля, замену бюрократической централизации на органичную, гибкую форму организации.

Коллективная структура, учитывающая все многообразие позиций собственных сотрудников, поощряющая их формулирование и сопоставление результатов различного осмысления реальности должна обеспечить возможность диалога, подразумевающего «свободное течение смысла», когда каждый человек должен быть выслушан, а основная цель состоит совсем не в том, чтобы победить (в этом и состоит принципиальное отличие от дискуссии). Компания из совокупности более или менее скоординированных отдельных направлений работ преобразовывается в сетевую систему постоянных взаимодействий, обеспечивая свободную циркуляцию внутренней энергии группы.

Информационный механизм – объединяет предыдущие механизмы в совокупную систему, устанавливает взаимодействие между подсистемами организации через управленческие решения по различным хозяйственным, коммерческим, кадровым вопросам и соответствующий документооборот, который обеспечивает взаимосвязь планирования, контроля, учета и отчетности.

Решение – целевая установка, побуждение к действиям; разрешение противоречия, приводящее к изменению ситуации. Это понятие многозначно, оно включает и *сознательный выбор образа действия*, и сам *процесс* деятельности, и *команду*, подлежащую выполнению, поступающую от управляющей системы к управляемой, и ее конечный *результат* (продукт) управленческого труда.

Процесс решения – последовательность управленческих действий, приводящих к принятию целевой установки, изменяющей ситуацию и разрешающей возникшее противоречие.

Принятые решения дополняются заданием контроля их исполнения. Решение и контроль взаимодополняют и предполагают друг друга. Решения часто оказываются связанными с определением целей, желаемого результата и путей их достижения, т. е. с планированием.

Соотношение и взаимосвязь управленческих решений (в виде приказов, распоряжений), планирования (в виде планов и программ), контроля (в виде актов, справок проверок), учета и отчетности, документооборота и образует информационный механизм.

Профессиональные компетенции специалистов сферы культуры

Менеджер (от англ. *manage* – управлять) – это специалист или должностное лицо, которое осуществляет управленческую деятельность, решает управленческие задачи. Как правило, менеджер входит в средний или высший руководящий состав организации и руководит производственными процессами.

Между тем не все менеджеры играют одинаковую роль в организации, они решают разные по сложности задачи. Так, нередко менеджерами называют руководителей фирмы, хотя существуют и офис–менеджеры (секретарь), менеджеры по управлению персоналом, менеджеры по продажам и т.д. В культурной сфере также может существовать разнообразие тех людей, которых принято называть менеджерами.

Во–первых, менеджером в сфере культуры может быть руководитель учреждения культуры, института культуры или государственного органа, который

регламентирует деятельность в сфере культуры. Чаще всего такого рода менеджеры формулируют миссию организации, ее долгосрочные и краткосрочные цели, принимает решения относительно персонала и системы мотивации, организуют коммерческую деятельность и многое другое.

Во-вторых, в учреждениях культуры может осуществлять свою деятельность менеджер, который берет на себя часть управленческих функций, например, в области маркетинговых решений, управления персоналом и т.д.

Для менеджеров в сфере культуры общими являются следующие **принципы**: уважение личного достоинства человека; предоставление личности свободы выбора; доверие человеку, его потенциальным возможностям; создание атмосферы доверия на основе взаимоуважения; развитие инициативы, творческих способностей, умение найти себя в творческом коллективе и др.

Среди рекомендаций для менеджера–руководителя в сфере культуры специалисты чаще всего называют следующие **профессиональные компетенции**:

строить свои отношения с подчиненными следует на диалогической основе, не акцентируя внимания на должностную иерархию;

проявлять интерес к жизни персонала, коллектива;

быть причастным к образу жизни творческого коллектива, понимать его потребности и цели;

встречаться с членами коллектива не только в официальной обстановке, но и в неформальной, где можно просто пообщаться;

учитывать, что деятельность людей творческого труда требует особенной системы мотивации, учитывающей данную специфику работы;

стремиться создавать творческую атмосферу в коллективах учреждений культуры.

Менеджер в сфере культуры должен отвечать целому ряду требований. В частности, менеджер культуры должен обладать навыками области социокультурного проектирования, иметь взвешенные представления об особенностях

культурно–творческой работы, понимать значение культуры и творчества в современном обществе, знать назначение и специфику процессов производства и распространения культурных ценностей, сохранения культурного наследия.

Раздел III. МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Лекция 9. Маркетинг в сфере культуры как объект научного осмысления

1. Становление и развитие маркетинга: социально-культурный контекст

Маркетинг это:

– вид человеческой деятельности, направленный на выявление и удовлетворение нужд и потребностей разных категорий населения с целью получения прибыли;

– система мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос с целью расширения производства и сбыта произведенной продукции;

Маркетинг – «наука о рынке» – возник в к. 19 века в связи с развитием рыночных отношений для упорядочивания и обобщения опыта по реализации (сбыту) произведенного. Тесно связан с психологией человеческого поведения, с теориями о базовых потребностях индивидуума.

Маркетинг в сфере культуры – это процесс планирования, организации и осуществления программ, направленных на построение гармоничных коммуникаций с целевой аудиторией, а также на выявление и удовлетворение рекреационно-развивающих потребностей разных категорий населения.

С момента возникновения и до наших дней содержание понятия «маркетинг» изменялось, так как были разные условия производства и реализации товаров и услуг. В настоящее время известно более 3000 определений понятия «маркетинг», что отражает сложность и многоаспектность этого термина.

Первые курсы по предмету «Маркетинг» начали читать в университетах Иллинойса и Мичигана в 1901 г.. В 1908 г. в США была основана первая коммерческая исследовательская компания по маркетингу. Первые маркетинговые отделы в крупных компаниях появляются с 1911 г.. В самостоятельную науку

маркетинг оформляется в 1920-х годах. В 1926 г. – в США создана Национальная ассоциация преподавателей маркетинга и рекламы).

Современное понимание маркетинга сложилось постепенно. В большой советской энциклопедии «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». В процессе рыночных реформ появилось новое и оригинальное осознание понятия «маркетинг» как неотделимой от этих реформ деятельности в рамках предпринимательства: то есть это приспособление к рынку с активным на него воздействием. Зародившись в производственной сфере, маркетинг достаточно длительное время не находил соответствующего применения в сфере культуры. Однако возрастание конкуренции, коммерциализация культурной деятельности привели к необходимости более оперативного внедрения основных элементов маркетинга в практику работы организаций культуры и искусства.

Согласно мнению В.Е. Новаторова «следует признать, что во многих случаях речь идет преимущественно о росте количественных показателей, в то время как качество маркетинговой деятельности во многих случаях оставляет желать лучшего. Наибольшую озабоченность вызывают проблемы развития и внедрения технологий практического маркетинга. Так, до настоящего времени требует внимания товарная политика значительного числа учреждений культуры и искусства, издержки которой находят свое проявление в однообразии организационно-методических форм работы, прокате устаревших спектаклей, отсутствии востребованных изданий или электронных носителей в библиотеках, устаревших музейных экспозициях, неисправном состоянии парковых аттракционов и т.п.».

Владимир Ефимович Новаторов сформулировал ряд конструктивных, мер по оптимизации системы маркетинговой деятельности в социально-культурной сфере:

1. В области практического маркетинга: целенаправленно и настойчиво вести методический поиск в направлении разработки и осуществления оригинальных социально-культурных проектов; решительно отказаться от устаревших форм работы, дискредитирующих учреждения культуры и снижающих их имидж в глазах населения; совершенствовать ценовую политику, разнообразить применяемые ценовые стратегии в зависимости от решаемых учреждениями социально-педагогических и социально-экономических задач; расширять сферу своего влияния за счет создания филиалов, малых сцен, рабочих площадок, выездных форм работы, организации гастролей и расширения международных культурных связей; совершенствовать рекламу, практиковать паблисити, развивать паблик рилейшнз и социальное партнерство, налаживать контакты с меценатами и спонсорами социально-культурных проектов.

2. В области управления маркетингом: повсеместно создавать, хотя бы и на общественных началах, службы маркетинга в учреждениях и органах культуры, а также рабочие места для маркетологов; развивать интернальный маркетинг в организациях; регулярно планировать и осуществлять маркетинговые исследования, четче сегментировать рынок культурных продуктов, обоснованно выбирать целесообразные сегменты для организации коммерческой и нон-профитной деятельности; разрабатывать предметные маркетинговые планы и программы и настойчиво проводить их в жизнь; регулярно осуществлять маркетинговые ревизии.

3. В области научного маркетинга: повысить научный статус и уровень осуществляемых в сфере социально-культурного маркетинга исследований (социально-экономические эксперименты, продолжительный мониторинг, включение в исследовательские группы специалистов сопредельных наук - экономистов, социологов, педагогов и психологов); осуществить ряд диссертационных исследований для изучения отдельных направлений маркетинга социально-культурной сферы.

4. В области учебного маркетинга: предусмотреть, где этого не сделано, включение в учебные планы всех специальностей и направлений, не только общего маркетинга, но и сравнительного, ориентированного на отдельные направления социально-культурной деятельности; разработать типовые учебные программы, подготовить и издать на конкурсной основе учебные пособия и учебники. Вести систематический методический поиск, направленный на разработку оригинальных технологий и методик обучения маркетингу.

2. Сущность и основные категории маркетинга в сфере культуры: рынок, потребности, нужда, спрос и предложение, товары и услуги

Нужда – это ощущение нехватки какого-либо ресурса или продукта.

Потребность – это нужда, выраженная в объективной форме, соответствующей уровню культурного развития личности.

Запрос – это потребность, которую определяет покупательская способность человека.

Спрос – это потребность в определенных товарах, выраженная не столько в желании, сколько в способности приобрести их.

Потребности не имеют ограничений по количеству. Их качество также может быть разнообразным в зависимости от покупательской способности и личных предпочтений конкретного индивида. Люди нуждаются в пище, одежде, чувстве безопасности, ощущении принадлежности к группе, уважении. Кроме того, необходимы и отдых, и образование, и развлечения.

Под культурным продуктом понимаются интеллектуальные товары и услуги. К ним относятся кинофильмы, сценарии, литературные и музыкальные произведения, книги, учебные материалы и т.д. В отличие от материальных продуктов они предназначены для удовлетворения духовных потребностей.

Услуга, в отличие от товара, характеризуется следующими основными особенностями:

- представляет собой процесс живого труда, а не его результат;
- производство услуги, как правило, совпадает с ее потреблением.

Существует ряд классификаций услуг. Прежде всего, услуги подразделяются на материальные (труд воплощается в материально осязаемые результаты, например лечение) и нематериальные (труд не воплощается в непосредственно осязаемые материальные результаты, например услуги по воспитанию и обучению).

Потребители продукции сферы культуры условно делятся на подгруппы по следующим признакам:

- а) возрастные категории;
- б) социальное положение;
- в) образование;
- г) уровень доходов;
- д) принадлежность к этнической группе;
- е) профессиональная принадлежность.

Группы потребителей услуг социально-культурных институтов можно представить по степени интенсивности потребления культурных ценностей: студенты; люди зрелого возраста; журналисты; служащие; школьники; подростки; молодежь; общественные деятели; инженерно-технические работники; руководители; пожилые люди; рабочие; безработные; преступники; бездомные.

Производители культурных продуктов:

- а) профессиональные творческие коллективы;
- б) любительские творческие коллективы;
- в) специализированные организации;
- г) независимые творцы.

К этому перечню следует добавить распространителей произведений сферы культуры и всех тех, кто занимается сопутствующей культуре деятельностью или обеспечивает непосредственно деятельность производителей продукции сферы культуры.

Люди, создающие культурные блага, в большинстве случаев делают это потому, что ощущают и реализуют потребность в самовыражении, самоутверждении. Если это занятие становится основным по затратам на него времени и

ресурсов, и одновременно основным источником доходов, то человек, производящий культурные блага, переходит в разряд профессионалов. Производство культурных благ становится его профессией, и тогда, помимо интереса или удовлетворения потребности в самовыражении, появляется еще одна цель деятельности - получение прибыли или доходов, благодаря которым обеспечивается возможность создания культурных благ и существование самого творца этих благ.

Процессы творчества существенно отличаются от процессов продажи. Для успешной деятельности в каждом из этих направлений необходимо обладать специальными знаниями, навыками и личностными качествами, которые часто противоречат друг другу. Поэтому не так часто встречаются люди, способные одинаково успешно и творить, и продавать. Обычно либо человек создает великолепные произведения, но не может их продать, либо он исполняет посредственные работы, но умеет их продавать.

Согласно мнению В.Е. Новаторова в сфере культуры, если вести речь об основной функциональной деятельности различных учреждений, нет товаров, которые бы потребители приобретали в личное пользование. Материальные предметы (транспорт для выездных мероприятий, музыкальные инструменты, сценические костюмы, аудиовизуальная техника, библиотечное оборудование, парковые аттракционы и пр.) выступают в качестве средств труда, они не переходят в собственность посетителей, пользователей, зрителей, участников культурных акций. Доминирующим продуктом обмена в социально-культурной сфере была и остается услуга, несущая в себе общеизвестные особенности: неосвязаемость и нематериальность, неотделимость от производителя и непостоянство качества, несохраняемость и неравномерность.

3. Макро и микросреда маркетинга социально-культурных институтов

Микросреда маркетинга социально-культурных институтов – это совокупность субъектов, с которыми организации постоянно взаимодействуют и оказывают на них влияние. Основными субъектами являются: посетители; партнеры; конкуренты; представители СМИ; государственные органы власти.

Макросреда маркетинга социально-культурных институтов включает следующие основные факторы, на которые организации не могут оказывать воздействие, но учитывают в процессе функционирования: демографический (численность и плотность размещения населения); экономический (численность и плотность размещения населения); природный (наличие природных ресурсов и сырья); научно-технический (технические возможности); политический (законы, нормативные документы, регулирующие деятельность лидеров мнений); культурный (ценности, нормы поведения, определяющие стратегии межличностного взаимодействия).

Осмысление понятия «маркетинг социально-культурных институтов» предполагает изучение маркетинговых технологий в сфере культуры, которые содействуют удовлетворению рекреационно-развивающих потребностей целевой аудитории и укреплению положительного имиджа соответствующих организаций. В большинстве случаев цель маркетинга в сфере культуры – способствовать улучшению, культурному обогащению жизни отдельного человека и общества в целом.

Маркетинг в социально-культурной сфере обладает специфическими особенностями, которые трансформируют весь комплекс маркетинга и оказывают серьезное влияние на выбор технологий маркетинга, а именно: во многом некоммерческий характер деятельности организаций, предоставляющих социокультурные услуги; активное вмешательство, контроль и финансирование государством организаций, предоставляющих социокультурные услуги, а так же пристальное внимание общественности к качеству и количеству предоставляемых услуг в сфере культуры; при планировании и реализации продуктов и услуг в сфере культуры основной акцент делается на получение максимального социального эффекта; многозначность целей социально-культурной деятельности и возможность их расширения; рост числа и степени конкуренции среди потенциальных участников, желающих получить возможность формировать социально-

культурные услуги; конкуренция между организациями и творческими личностями с целью привлечения клиентов (зрителей) на получение социально-культурных услуг.

4. Функции маркетинга в сфере культуры:

Ø *аналитическая* (ситуация на рынке социально-культурных услуг, востребованность культурных продуктов, мониторинг рекреационно-развивающих предпочтений и т.д.);

Ø *производственная* (материально-техническое обеспечение; перспективы разработки новых культурных продуктов; возможности реализации креативных идей и др.);

Ø *сбытовая* (формирование спроса и стимулирование сбыта культурных продуктов; продуманная ценовая стратегия);

Ø *управления и контроля* (стратегическое планирование культурных мероприятий; обратная связь с посетителями учреждений культуры).

5. Концепции маркетинга в сфере культуры

Концепция маркетинга – это система производственных возможностей и целей, рекламных методов, этических взглядов, направленных на удовлетворение нужд потребителей.

Концепции менялись и дополнялись в течение всего развития маркетинга в зависимости от экономической, политической и социальной обстановки в мире.

Маркетологи выделяют следующие основные концепции:

– **совершенствования производства (начало XX века)**, когда организации выгоднее всего сосредоточиться на оптимизации производства и системы дистрибьюции. Концепция совершенствования производства находит применение в двух ситуациях: когда спрос, в частности, на культурный продукт превышает предложение и когда его себестоимость слишком высока, т. е. ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности труда.

– **совершенствования товара (20-е годы XX века)**. Рассчитана на целевые сегменты потребителей, которые готовы покупать товары наилучшего качества на рынке. Приоритет отдается постоянной модернизации товара и его эксплуатационных свойств.

– **интенсификации коммерческих усилий (30-50-е годы XX века)**. Опирается на убеждение, что потребители будут покупать достаточное для организации количество товара только если компания простимулирует сбыт и спрос. В этой концепции реклама – главное средство увеличения объема продаж.

– **рыночной деятельности (50-60-е годы XX века)**. Компания ориентируется на выявление и удовлетворение желаний и потребностей целевой аудитории.

– **социально-этичного маркетинга (с 60-х годов XX века)**. В центре внимания социально-значимые и острые для разных категорий населения этические вопросы: сохранение окружающей среды, гуманность, тестирование продукции на животных, вред для здоровья человека и др.

6. Особенности некоммерческого маркетинга. Объекты сегментации в маркетинге: потребители, товары, каналы распределения, географические зоны

Объектом маркетинга являются культурные продукты, произведения искусства: спектакль, концерт, конкурс, гастроль, архитектурное сооружение, картины, музыкальные произведения и т.п.

Зрелищные формы искусства (спектакль, концерт, цирковое представление) существуют только в момент их исполнения, и исчезают навсегда с окончанием представления. Единственным исключением из общего правила является искусство кино и телевидения, где зрелищные произведения фиксируются на пленку и далее существуют в неизменном виде, вне зависимости от реакций и восприятия зрителей. Однако это исключение вполне объяснимо и закономерно: эти виды искусства возникли и существуют благодаря развитию современных технологий, обуславливающих не только принципиально новые способы их создания, но и принципиально новый тип взаимоотношения со зрителем.

Субъектами маркетинга можно назвать создателей спектаклей и концертов: режиссеров, продюсеров, актеров, исполнителей, импресарио, художников, декораторов, реквизиторов, а также потребителей - зрителей.

В настоящее время в культуре сформировалась определенная классификация маркетинга:

- по объектам, например, театральной деятельности (в центре внимания спектакли, гастрольные фестивали); вокально-инструментальной деятельности (позиционируются выступления вокалистов, музыкальные произведения, конкурсы, концертные площадки);

- по направлениям: шоу-бизнес, элитарное и массовое концертное и театральное искусство;

- по субъектам (в центре внимания режиссеры, актеры, исполнители, конкурсанты, композиторы);

- по целевой аудитории (культурно-досуговые программы для детей, для ветеранов войны, инвалидов в домах престарелых, для молодежи).

Сегментация потребителей в сфере культуры осуществляется по следующим критериям (признакам): географическим; демографическим; социально-экономическим; психографическим; поведенческим; комбинированным.

7. Принципы управления маркетингом в сфере культуры

Во многих организациях сферы культуры, основное внимание руководства сосредоточено на решении оперативных вопросов без должного изучения и учета потребностей населения в социально-культурной деятельности. Предлагаемые услуги в области культуры чаще всего слабо учитывают специфические особенности местных сообществ и, как следствие, часто остаются, не востребованы. Переход к маркетинговой стратегии означает переориентацию всех направлений деятельности организации на возможности конкретного покупателя или пользователя услугой, то есть маркетинговое управление представляет собой определенный образ мышления в управлении учреждением сферы культуры, главная специфика которого – ориентация на требования рынка услуг.

К основным принципам маркетингового управления в сфере культуры относятся:

- тщательное и всестороннее изучение рынка социально-культурных услуг исходя из имеющихся потребностей и предпочтений потребителей;
- целенаправленное воздействие на рынок социально-культурных услуг в целях формирования платежеспособного спроса на определенные виды услуг;
- приспособление текущей деятельности организации к требованиям рынка;
- разработка и внедрение таких видов социально-культурных услуг, которые отвечают потребительским предпочтениям населения.

Маркетинговая логистика в сфере культуры (реализация культурных проектов; создание творческих коллективов; условия контракта: оплаты, доставки, регламент выступления артистов и др.).

Лекция 10. Информационное обеспечение маркетинга в сфере культуры

1. Характеристика понятия «маркетинговая информационная система» (МИС)

Маркетинговая информационная система предназначена для сбора, обработки и анализа информации, которую компания использует для принятия маркетинговых и стратегических решений.

Элементы маркетинговой информационной системы:

- Система внутренней информации. Подразумевает сбор, обработку и анализ информации о маркетинговой среде из источников внутри компании: отчетов, баз данных, инициатив и креатива персонала.
- Система внешней информации. Компания анализирует поведение конкурентов на рынке, их рекламные кампании и способы коммуникации с целевой аудиторией, а также общую ситуацию в нише и т.д.
- Система маркетинговых исследований. Подразумевает методическое и комплексное изучение рынка для лучшего понимания поведения покупателей,

поиска надежных подрядчиков, разработки новых продуктов, автоматизации бизнес-процессов и прочего.

Структура МИС: внутренняя отчетность, маркетинговые наблюдения, маркетинговые исследования, аналитические данные.

Внешние источники информации – это средства «со стороны»: инвестиции частных лиц или компаний, субсидии от государства, кредиты, займы, лизинг от финансовых учреждений, доходы от выпуска облигаций, продажи акций компании и т. д.

Внутренние источники – те, что возникают в самом бизнесе.

2. Основные этапы маркетинговых исследований (marketing research):

выявление проблемы; поиск вторичной информации; получение первичной информации; анализ собранной информации; разработка рекомендаций; принятие маркетингового решения.

Объектами маркетинговых исследований чаще всего являются:

1. Рынок. Как правило, представляет наибольший интерес для маркетологов и руководителей организаций. Изучаются, как правило, тенденции и процессы развития рынка, структура и география рынка, емкость, динамика продаж, состояние конкуренции, барьеры рынка, влияние на рынок step-факторов, а также, возможности и риски.

2. Потребители: индивидуальные, семьи, домашние хозяйства, корпоративные клиенты. Предметом исследования в данном случае являются мотивационные факторы, определяющие поведения потребителей на рынке, структура потребления, обеспеченность товарами, тенденции покупательского спроса.

Как считает В. Е. Новаторов, человек, включенный в систему духовного взаимодействия, – это не абстрактное существо. он одновременно принадлежит к числу лиц определенного пола, имеет профессию, занимается какой-либо деятельностью; кроме общего или профессионального образования у него есть культурные интересы и потребности. а еще он обладает определенным характером и темпераментом, включен и ту или иную референтную группу, имеет социальный

статус, репутацию и имидж. В итоге – возникает исключительно многообразный «материал», который надо непрерывно изучать, исследовать и учитывать в повседневной работе.

3. Конкуренты (их слабые и сильные стороны, реакции потребителей на маркетинговые средства конкурентов, материальный, производственный, трудовой потенциал, а также, организация управления деятельностью).

4. Товар. Основной целью исследования является проверка соответствия технико-экономических показателей и качества товаров запросам и требованиям потребителей. Исследования позволяют получить ценные данные о потребительских свойствах товара: дизайн, упаковка, форма, цвет, цена, сервис, эргономика, функциональность. Данные исследования, также, позволят разработать оптимальный товарный ассортимент, повысить конкурентоспособность и определить основные направления деятельности предприятия.

5. Цена. В качестве объектов исследования выступают издержки по статьям калькуляции, степень влияния конкуренции (сравнение технико-экономических показателей и потребительских параметров товаров других предприятий), поведение и реакция потребителей на цены товаров (эластичность спрос). В результате выбираются наиболее оптимальные соотношения «затраты-цены» и «цена-прибыль».

6. Товародвижение и потоки. Изучаются торговые каналы, посредники, продавцы, формы и методы продажи, издержки обращения с целью выявить наиболее эффективные пути, способы и средства оперативного доведения товара до конечного потребителя.

7. Системы стимулирования сбыта и рекламы. Изучение поведения поставщиков, посредников, покупателей, эффективности рекламы, что позволяет установить наиболее благоприятный период времени для стимулирования сбыта товаров, разработать эффективную рекламную или PR кампанию.

Доминантные цели маркетинговых исследований: поисковые (разведочные), описательные, экспериментальные и казуальные.

3. Методы проведения маркетинговых исследований в сфере культуры (качественные – фокус-группы, глубинные интервью, анализ протокола и количественные исследования – математические и статистические модели).

Согласно мнению В. Е. Новаторова «даже самая интенсивная и насыщенная социально-культурная деятельность плохо поддается сиюминутному качественному учету; оценка эффективности проделанной работы, как правило, отодвинута во времени. Порой проходят годы, прежде чем «посев разумного, доброго, вечного» обернется достойным «урожаем». В оценке проделанной учреждениями культуры и искусства работы часто допускаются субъективизм, умозрительные выводы. Как известно, качество товара-изделия оценивается на основе технических норм и утвержденных стандартов. Таких стандартов в сфере культуры и искусства практически нет, поскольку наличие и утверждение таких неизбежно привело бы многообразную культурно-творческую деятельность к трафаретам и шаблонам, что недопустимо».

4. Основные положения теории нейромаркетинга

Нейромаркетинг – это область науки, в рамках которой измеряются физиологические и нейронные сигналы для понимания мотивации и предпочтений покупателей.

При помощи специальных процедур исследователи фиксируют реакцию мозга на продукт или маркетинговое сообщение и отслеживают процессы, которые проходят в нем без участия сознания.

Первые исследования в области нейромаркетинга проводил американский профессор Гарвардской школы бизнеса Джеральд Залтман в конце 1990-х годов. Он позаимствовал метод из психоанализа и изучал глубинные метафоры, которыми люди описывают те или иные товары.

ZMET (Zaltman Metaphor Elicitation Method). Эйл Смидтс автор термина «нейромаркетинг». Э. Смидтс полагал, что «Основная задача нейромаркетинга – «лучше понять потребителя и его реакцию на маркетинговые раздражители» и повысить «эффективность методов маркетинга, изучая реакцию мозга»».

Психолог Дэниел Канеман, лауреат Нобелевской премии 2002 года по экономике, один из основоположников поведенческой экономики. Он доказал, что наше повседневное обыденное мышление далеко не столь рассудочно и благоразумно, каким нам кажется и каким мы его предпочитаем считать.

Модель Д. Канемана базируется на принципах работы человеческого сознания: подобия, интуитивность суждений, редкость правильных прогнозов, эмоциональность как движущая сила действий в повседневной жизни.

«Люди больше стараются, чтобы не допустить потерю своего ресурса, чем получить новый». Методы, предоставляющие информацию о функциональных состояниях головного мозга: ЭЭГ и фМРТ.

ЭЭГ – метод, который позволяет регистрировать ритмы мозговой активности, меняющиеся в зависимости от изменений состояния человека (эмоций, уровня концентрации внимания, бодрствования/сна).

фМРТ – аппарат, позволяющий проследить за изменениями деятельности глубинных мозговых структур (а не только коры), которые отвечают за эмоциональные проявления.

5. Мотивационные особенности поведения потребителей социально-культурных услуг

Основные виды мотивов, которые определяют действия потребителей:

– безопасность (когда важны гарантии качества товара, его надежность, возможность обменять;

– социальная защищённость - преобладает у тех, для кого на первом месте стоят семейные и дружеские отношения, демонстрация заботы по отношению к другим;

– альфа (сила и превосходство) – когда доминирует стремление продемонстрировать свои достижения за счет символов достатка;

– первооткрыватель - связан с установкой на любопытство, дух ранее неизведанного.

Приёмы манипулирования: благодарность; социальный пример; благорасположение; упущенная возможность.

5.1. Механизмы психологического воздействия на мотивацию личности. Эмоции как базовые регуляторы выбора потребителей

Психологическое воздействие – это манипуляция с человеческим подсознанием, которая происходит вопреки здравому разуму.

Основные уровни психологического воздействия на личность:

- когнитивный (передача информации, сообщения);
- аффективный (формирование отношения, установки, эмоциональной реакции);
- суггестивный (внушение);
- конативный (определение действий, поведения).

Механизмы психологического воздействия на личность: заражение, внушение, убеждение, подражание.

Логическая цепочка: эмоция, настроение, установка, эмоциональный капитал. Эмоция буквально переводится как реакция, поэтому управлять эмоциями нельзя.

Эмоциональный интеллект превращается в навык, а доведенный до искусства, переходит в состояние эмоционального капитала. Эмоциональный капитал – это высшая точка эмоционального интеллекта, которая выражается в финансах.

6. Ценность клиента в маркетинге взаимоотношений

В традиционной теории маркетинга акцент на завоевании новых клиентов. Эта стратегия «наступательных», или агрессивных действий. Допустимо переманивание неудовлетворенных клиентов фирм-конкурентов, особенно во время ожесточенной конкуренции.

В маркетинге взаимоотношений акцент на сохранении и развитии взаимоотношений с существующими потребителями товаров и услуг.

Привлечение клиентов – это важная, но не первоочередная задача.

В маркетинге взаимоотношений важным является постоянная работа над интересными предложениями для существующих клиентов, а именно:

- разработка отдельной программы лояльности для постоянных покупателей;

- корректировка каналов продаж в соответствии с потребностями целевой аудитории;
- подарки в обмен на отзывы;
- создание бесплатного полезного контента и обмен им на репосты в социальных сетях;
- проведение вебинаров и семинаров;
- email-рассылки;
- позиционирование разных чеков для аудитории по одному ассортименту;
- мотивация персонала: чем дольше клиент покупает, тем больший процент получает менеджер, который его сопровождает;
- разработка программы «Приведи друга».

Жизненный цикл клиента – это совокупность стадий развития взаимоотношений с потребителем, а именно: осведомленность; вовлечение; обращение клиента в организацию; покупка; удержание.

Лекция 11. Элементы комплекса маркетинга: социально-культурный контекст

1. Особенности комплекса маркетинга в сфере культуры и его элементы:

**«Продукт», «Цена», «Каналы распространения или Сбыт»,
«Продвижение» (4P)**



В группу «товарная политика» входят следующие традиционные инструменты маркетинга: товар; ассортимент (вывод на рынок новых товаров, снятие с

производства ассортиментных единиц); торговая марка, бренд; упаковка; дополнительные услуги, предлагаемые при продаже; гарантия; сервисное обслуживание.

Продуктами в сфере культуры являются:

– Культурные программы: концерты, шоу-программы, спектакли, выставки, кинофильмы.

– Досугово-развлекательные программы: викторины, игры, дискотеки, гулянья.

– Материальные произведения искусства: картины, скульптура, изделия прикладного искусства.

– Литературные произведения.

– Предметы декоративно-прикладного назначения: антиквариат и копии, декоративная мебель, посуда и т. п., авторские или массового производства.

– Учебные и досуговые объединения: клубы, кружки, студии.

Для оценки культурного продукта предлагается следующая система критериев, которые используются в процессе маркетинговых исследований:

1. Популярность среди разных категорий населения.
2. Доступность цены для целевой аудитории.
3. Удобство получения, приобретения, пользования.
4. Уровень насыщенности в городе, регионе, стране.
5. Себестоимость.
6. Специфика (развлекательная, познавательная, развивающая).

Основные инструменты отдела маркетинга, в разделе «ценовая политика»: ценообразование; скидки, акции, бонусные программы; ценовая стратегия.

Дистрибуция, или сбыт в широком смысле состоит из четырех основных элементов, для каждого из которых есть свой набор инструментов маркетинга:

– каналы сбыта, товародвижение (опт, розница, прямые продажи, интернет-магазин);

– процесс сбыта, дистрибуция или трейд-маркетинг;

– материальная обработка, логистика (складирование, транспортировка, управление запасами, грузопереработка);

– маркетинговая логистика (управление заказами, условия контракта: условия оплаты, доставки, размер минимальной партии).

Трейд-маркетинг представляет собой комплекс инструментов маркетинга, предназначенных для достижения цели по обеспечению присутствия товаров компании в торговых точках по определенной цене в самых выгодных местах.

2. Жизненный цикл товаров и услуг социально-культурной направленности

Товар на рынке последовательно проходит следующие фазы жизненного цикла: внедрение, рост, зрелость, спад. Различают следующие основные виды жизненных циклов товаров: традиционный; бум; увлечение; сезонность; провал.

Укрепление позиций товаров и услуг рекреационно-развивающего характера на рынке посредством улучшения их потребительских свойств.

Постоянно действующие факторы, определяющие соотношение спроса и предложения: государственное регулирование экономики, научно-технический прогресс, инфляция, сезонность в производстве и потреблении товаров.

3. Ценообразование в сфере культуры

Цена на культурные продукты выполняет следующие функции: детерминирует рентабельность; обеспечивает экономическую устойчивость организации в сфере культуры и искусства; оказывает долговременное влияние на конкурентоспособность продукта и на деятельность организации в целом;

Цены также 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, выступлениях на открытых площадках, в небольших актовом залах.

3.1. Характеристика понятия «конъюнктура»

Конъюнктура – экономическая ситуация на рынке в определенный момент, которая складывается как результат взаимодействия факторов и условий, определяющих соотношение спроса и предложения на товары, а также уровень и динамику цен на них.

Экономическая конъюнктура определяется соотношением спроса, предложения и динамики цен.

3.2. Характеристика понятий «ёмкость рынка» и «рыночный потенциал» в сфере культуры

Ёмкость рынка – аналитический показатель, показывающий объем продукта, который может быть произведен и продан на определенном участке рынка.

Рыночный потенциал – предел, к которому стремится спрос по мере безграничного наращивания маркетинговых расходов в конкретной рыночной среде.

Аудит маркетинга в рамках социокультурной среды.

4. Основные компоненты аудита маркетинга

Основные компоненты аудита маркетинга: анализ внешней среды, в которой существует социально-культурный институт; цели и стратегии маркетинга; ревизия организационной структуры управления маркетингом; определение финансовой эффективности мероприятий по маркетингу).

Внешние факторы, которые влияют на принятие решения о покупке товара: уровень первичного спроса, экономическая перспектива, возможность получения кредитов, условия поставки, темпы научно-технического прогресса, государственное регулирование экономики, развитие конкуренции.

Внутренние факторы, которые оказывают воздействие на принятие решения о покупке товаров: **организационные** (цели, мотивы, методы работы, организационная культура); **межличностные** (групповые цели, полномочия, статус, отношения); **личностные** (возраст, образование, должность, тип личности).

5. Факторы, которые влияют на принятие решения о приобретении социально-культурных товаров и услуг

Основными факторами, которые влияют на принятие решения о приобретении социально-культурных товаров и услуг являются:

Психологические: ценность организации для клиента; доверие; приверженность.

Поведенческие: покупательское; инновационное; интеграционное; коммуникационное.

Экономические: ценность клиента; доля клиента в объёме продаж.

Раздел IV. МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ: ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Лекция 12. Структура маркетинговых коммуникаций в сфере культуры

1. Трансформация классической структуры маркетинговых коммуникаций (СМК) в сфере культуры

Маркетинговые коммуникации – процесс передачи и восприятия информации при помощи различных каналов и средств по установлению и поддержанию определенных взаимоотношений с адресатом в рамках маркетинговых целей.

Термин «коммуникация» появился в научной литературе в начале XX в. Один из основоположников американской социологии Чарльз Кули (1864-1929) считал, что «коммуникация – это механизм, посредством которого становится возможным существование и развитие человеческих отношений — все символы разума вместе со способами их передачи в пространстве и сохранения во времени. Она включает в себя мимику, общение, жесты, тон голоса, слова, письменность, печать, железные дороги, телеграф, телефон и самые последние достижения по завоеванию пространства и времени. Четкой границы между средствами коммуникации и остальным внешним миром не существует. Однако вместе с рождением внешнего мира появляется система стандартных символов, предназначенная только для передачи мыслей, с нее начинается традиционное развитие коммуникации».

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 можно проиллюстрировать посредством таких выполняемых функций, как:

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 случае, если мероприятия направлены на убеждение потребителей, что они, приобретая определенный товар, 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.

Структура маркетинговых коммуникаций (СМК): реклама; связи с общественностью, пропаганда; стимулирование сбыта; прямой маркетинг.

Реклама (advertising) – представляет собой одну из форм коммуникации между участниками рекламного процесса, в результате которой формируются ценностные ориентиры, позиционируются новые идеи, товары, услуги с целью мотивации осознанного выбора, активно-инициативных действий со стороны личности и разных социальных групп населения.

Содержание рекламы раскрывается посредством выполняемых ею функций:

- информационной (потребителям сообщаются сведения о товаре, предприятии или конкретном событии: концерте, фестивале и т.п.);
- увещательной (формирование у потребителей постоянного предпочтения к предмету рекламы);
- поощрительной (убеждение потребителей купить товар, привлекая уступками в цене предоставлением купонов, премий).

Связи с общественностью (public relations) – «последовательная, достаточно продолжительная деятельность, направленная на создание или информационное оформление различных событий с целью влияния на отношения масс к предприятию, идее или группе» (Эдвард Бернейз).

PR – вид деятельности, направленной на формирование, регулирование и управление общественным мнением в интересах разных категорий населения.

Пропанганда (publicity) – «подлежащая распространению», от лат. *propago* – «распространяю») – распространение взглядов, фактов, аргументов, часто слухов, искаженной информации или заведомо ложных сведений, с целью формирования нужного общественного мнения и манипулирования общественным сознанием.

Стимулирование сбыта (sales promotion) – это комплекс продвижения предмета маркетинга, представляющий собой систему побудительных мер и приемов, носящих, как правило, кратковременный характер и направленных на поощрение покупки или продажи товара.

Прямой маркетинг (direct marketing) – прямое взаимодействие продавца с потребителем в процессе продажи товаров и услуг.

Виды прямого маркетинга:

- прямая реклама (*direct mail*): рекламные материалы, которые лично доставляются адресату, e-mail рассылка, личные контакты с клиентами и т.д.;
- персональная продажа (*personal selling*): демонстрация функциональных характеристик товара в реальных условиях, например, на выставках;
- посылочная торговля по каталогам и прейскурантам и др.

Обычно человек стремится к социальному одобрению своих поступков и себя как личности. Поэтому потребитель всегда нуждается в товарах, которые оцениваются положительно значимыми для него людьми, вызывают восхищение или даже зависть. То есть эффективная реклама чаще всего основана на человеческом честолюбии. Очевидно, что данный вид мотивации реализуется лишь в условиях общения людей или коммуникации.

2. Сущность, цели и задачи PR в сфере культуры

Связи с общественностью выполняют в современном обществе объективную, постоянно присутствующую созидательную функцию. Конструктивная (созидательная) функция призвана способствовать созданию и поддержанию эффективной коммуникации и благожелательных отношений между

различными группами общественности. При этом объектом воздействия является мнение общественности (общественное мнение) или определенной её части с целью формирования определенной культуры поведения у ее представителей.

Профессия «Специалист по связям с общественностью» включена в Единый квалификационный справочник должностей служащих не так давно – с 1 ноября 2013 года.

Практик в сфере связей с общественностью анализирует, обобщает факты, наблюдения, события повседневной жизни, тем самым формирует ценностные убеждения и суждения, например, «добро-зло», «истина-ложь».

Задача специалистов по связям с общественностью состоит в том, чтобы через каналы массовых коммуникаций выстроить механизмы, которые бы способствовали формированию гражданского общества и культурной интеграции разных групп населения.

PR-деятельность в сфере культуры осуществляется с целью:

– Социализации организации, т.е. её погружения не только в общество, но и в культуру.

– Активного сотрудничества организаций и деятелей культуры в ходе проведения PR-акций.

– Подготовки специалистов в области PR за счёт кадров сферы культуры и искусства. Они обладают профессиональным опытом организации выставок, фестивалей, акций. (Г.Л. Тульчинский)

3. Основные модели PR и их реализация в социокультурной практике: манипулятивная, информирования, взаимопонимания, социального партнёрства

Существует четыре модели PR-деятельности.

1. Манипуляция. Суть ее заключается в следующем:

– Используются любые средства для привлечения внимания общественности, для оказания давления на нее.

– Потребитель рассматривается как пассивный получатель информации.

– Правдивость и объективность информации не являются обязательным условием, этические аспекты деятельности игнорируются.

– Главным «проводником» являются средства массовой информации. PR на данном этапе реализуется как «черный пиар».

2. «Информирование», «информирование общественности», «общественная осведомленность», Д. Грюниг называет ее «журналистской». Ее характеристики:

– регулярная работа со средствами массовой информации;
– распространение информации является главной целью PR – деятельности;
– информация должна быть точной и правдивой, однако только позитивной, негативные факты и события замалчиваются;

– как и первая модель, «информирование» относится к односторонним моделям, необходимость исследования общественности и обратной связи с ней не предполагается.

3. «Двухсторонняя асимметричная коммуникация» – может быть охарактеризована следующим образом:

– широко используются исследовательские методы, в первую очередь для того, чтобы определить, какая информация вызовет положительную реакцию общественности, таким образом, деятельность становится «двухсторонней», «диалоговой»;

– результат такого вида PR асимметричен, потому что от коммуникации выигрывает только организация, а не общественность (хотя многие практики PR, по замечанию Д. Грюнинга, считают, что и общественность получает определенную выгоду);

– при реализации данной модели роль PR может быть охарактеризована как «прагматическая»: на первом месте стоит выгода, желательна позиция одинаковой выгоды, для организации и общественности.

4. «Двухсторонней симметричной». Для нее характерны такие приемы:

– полное осознание субъектом PR-деятельности необходимости взаимопонимания и учета взаимовлияния среды и организации;

– цель PR – деятельности – взаимная польза фирмы и общественности («симметричность»);

– широкая практика ведения переговоров, заключения договоров, использования стратегии разрешения конфликтов, для того чтобы добиться изменений во взглядах, мнениях и поведении общественности и организации. **Средства стимулирования сбыта в сфере культуры:** участие социально-культурных институтов в выставках и ярмарках; купоны для покупок со скидкой; дисконтные карты; привлекательная упаковка; игры, конкурсы, розыгрыши; демонстрационные показы и др.

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 всей 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 масштабу их деятельности.

4. Актуальные формы прямого маркетинга в сфере культуры:

персональная продажа; директ-мейл; каталог-маркетинг; телефон-маркетинг; телемаркетинг; Internet-маркетинг, формирование базы данных постоянных посетителей.

Лекция 13. Маркетинговые инструменты продвижения культурных продуктов

1. Продвижение культурных продуктов (концерт, выставка, праздник, фестиваль, спектакль и др.) с помощью рекламных и PR средств

Маркетинговые инструменты – это комплекс действий или мер, которые использует организация с целью оказания воздействия на макросреду и участников рынка.

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

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

– художественную разработку программы;

– организацию продажи билетов (через собственную кассу, кассирами-распространителями, в сети городских театральных касс);

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

– связи с общественностью (формирование положительного имиджа артистов, социально-культурных институтов, творческих коллективов);

– позиционирование (результатов творческой деятельности артистов, коллективов).

Социальный маркетинг — это деятельность компании, направленная на продвижение бренда при поддержке компанией определенных социальных ценностей. Социальный маркетинг затрагивает такие важные общественные темы, как медицина, проблемы окружающей среды и благотворительность.

Впервые термин сформулирован в 1971 году Филиппом Котлером, который обратил внимание теоретиков маркетинга и маркетинговой общественности на неотрывность коммерческих и рыночных задач компаний и их перспективы с решением проблем социума, а также обосновал необходимость применения социального маркетинга для устойчивого развития компании.

Социальный маркетинг – это разработка, реализация и контроль программ, рассчитанных на получение дохода от социальных услуг и включающих в себя

вопросы планирования продукции, ценообразования, коммуникации, дистрибуции и маркетинговых исследований (Kotler and Zaltman, 1971).

Существует три вида социального маркетинга:

– Спонсорство. Это самый распространенный вид социального маркетинга, который заключается в том, что компания вкладывает свои финансы в поддержку или реализацию социально значимых проектов или в проведение мероприятий – фестивалей, спортивных соревнований, публичных обсуждений и т.д. Таким образом бренд получает рекламу и публичности благодаря упоминаниям в СМИ, а также привлекательный для людей статус социально активного бизнеса.

– Фандрайзинг. Компания также может принять участие в сборе средств на решение точечных проблем, таких как лечение тяжелобольных, закупку инвентаря для детских домов и школ, поддержку малоимущих и прочее. Компания-донор, которая взаимодействует с благотворительными фондами и социальными инициативами, в итоге получает пользу, как и при спонсорстве.

– Стимулирование продаж. Подразумевает создание акций, которые делают покупателей участниками полезных для общества проектов. Например, с каждой проданной единицы определенного товара десять копеек идут на улучшение условий в домах престарелых. Выгоду получают все: компания увеличивает продажи, люди чувствуют, что делают доброе дело, а дом престарелых получает недостающую финансовую поддержку.

1. Маркетинг социальных инвестиций: спонсорство, патронаж (стабильная и долговременная основа), благотворительность. Культура, спорт, образование, здравоохранение, экология как привлекательные для спонсорства объекты. Характеристика понятия «корпоративная идентичность социально-культурного института». Основные компоненты корпоративной идентичности социально-культурных институтов (имидж, философия, дизайн, культура взаимодействия с посетителями, поведение специалистов социально-культурной сферы).

Особенности рекламной деятельности в культурно-просветительных организациях. Применение маркетинговых технологий в деятельности филармонии, театра, цирка. Комплекс маркетинга и его специфика в концертно-театральном искусстве. Маркетинговые технологии в шоу-бизнесе. Особенности маркетинга благотворительных организаций.

2. Маркетинговые технологии в деятельности библиотек, музеев, галерей

Современные информационные технологии, в том числе и всемирная глобальная сеть, являются составной частью маркетинговой политики библиотек, музеев, галерей Республики Беларусь, их инновационным инструментарием, посредством которого осуществляется их взаимодействие с окружающим миром.

Библиотеки, музеи, галереи как полноправные субъекты рыночных отношений в сфере культуры, нуждаются не только в профессионально оформленном веб-сайте (как инструменте маркетинговой политики), но и в едином виртуальном «корпоративном пространстве», которое позволит объединить ресурсный потенциал данных учреждений Республики Беларусь. Так, в частности, в настоящее время в глобальной сети созданы и функционируют корпоративные веб-сайты музеев, информационный контент которых позволяет успешно реализовывать маркетинговые технологии по позиционированию и продвижению музейных продуктов и услуг, отражающих в своей основе историко-культурное наследие региона/страны/мира. Интерес представляют веб-сайты, наполненные информационным контентом о ресурсном потенциале музеев Республики Беларусь – портал «Музеи Беларуси» (<http://museum.by>) и интернет-проект «Музеи Беларуси вместе с БЕЛКАРТ» (<http://museums.by>).

Первыми попытку интеграции музейных учреждений нашей страны в интернет-пространство предприняли создатели портала «Музеи Беларуси», где на начало 2023 года насчитывается более 210 персональных страничек государственных музеев. Целью данного проекта является пропаганда

культурного наследия Беларуси и институтов хранения и изучения культурного наследия.

В настоящее время веб-сайт портала «Музеи Беларуси» предоставляет информацию в различной форме и сервисном содержании:

- каталог всех музейных учреждений Республики Беларусь, упорядоченный по областям и районам, периодически обновляемый;

- можно ознакомиться с новостной лентой учреждения (афишей мероприятий), информацией о постоянной и сменной экспозициях, а также с графиком работы и т. д. Также представлены контактные данные музея: почтовый и электронный адреса, номера телефонов, ссылка на сайт (при его наличии);

- проложить маршрут к выбранному музею;

- раздел «Музейщик», включает в себя: правовую информацию, публикации для работников музея, ссылки на интернет-ресурсы правового и методического характера. В данном разделе зарегистрированный пользователь имеет возможность разместить авторский материал;

- информация, опубликованная на данном сайте, представлена на белорусском и английском языках;

- есть список ссылок на различные ресурсы: международные организации, республиканские ведомства, белорусские интернет-ресурсы и соседних стран по музееведению, пресса и многое другое;

- информация о приглашении к сотрудничеству и помощи в создании и размещении на данном портале собственного сайта (страницы) совершенно бесплатно. Музеи получают интернет-ресурс с доменным именем (имя.museum.by) и дальнейшую техническую поддержку;

- в разделе «Афиша» можно ознакомиться, согласно выбранному региону, со списком событий (с указанием конкретной даты);

- заслуживает внимания сервис RSS. Благодаря данной информационной технологии, пользователю необязательно посещать сам сайт, чтобы

ознакомиться с актуальными новостями, последние будут доставлены ему через данный сервис на указанный электронный адрес.

Тематическая конфигурация представленных разделов и их информационный контент определяют уникальность данного интернет-ресурса от аналогичных, функционирующих в пространстве русскоязычного сегмента Интернета.

Создателями портала в 2019 году была проведена работа по модернизации интерфейса, переструктурированию информационного контента, что существенно повысило посещаемость данного ресурса, увеличило его привлекательность для потребителей музейных продуктов и услуг.

Посетители сайта «Музеи Беларуси вместе с БЕЛКАРТ» могут ознакомиться с актуальными новостями касающимися самого проекта (и его партнеров) и с творческо-производственной деятельностью музеев Республики Беларусь, информация о которых сгенерирована волонтерами проекта (об экспозициях и их авторах, ценовой политике и контактах выбранного учреждения). На сайте проекта транслируется информация о различных экскурсионных маршрутах, например: «По улицам древнейшего города Беларуси», «Прогулка по северо-западу Беларуси», «Местечки Беларуси» и др. В дальнейшем организаторы проекта «Экскурсионные маршруты» планируют наладить сотрудничество с туристическими организациями для развития музейного туризма на территории всей страны, а сам проект будет выступать в роли рекламного концепта данной деятельности.

3. Механизмы позиционирования и продвижения услуг кинотеатров, киноvideопрокатов

В настоящее время кинотеатры заинтересованы в продвижении результатов своей деятельности в виртуальном пространстве, а также в построении гармоничных коммуникаций с разными категориями населения, в частности, в социальных сетях.

Так, например, в Казахстане насчитывается около 60 крупных кинотеатров. По данным Агентства по статистике, количество посещений

кинотеатров за последние десять лет выросло в 13 раз. Кинопрокат стал в Казахстане самостоятельной индустрией. Если рассматривать киноиндустрию в целом, то она имеет три автономных составляющих: кинопроизводство, кинопрокат и сеть кинотеатров. Несмотря на кризис, государство продолжает финансировать отечественное кино. В Казахстане кинопрокат принадлежит частным независимым компаниям. Среди них самые крупные: «KinoPark», «StarSinema», «Chaplin», «Sulpak Sinema», «Интерфильм distribution», «Cinema Hotel Corporation», «Арман» и «Меломан» [развитие киноискусства].

С июля 2020 года по настоящее время президентом АО «Казахфильм» имени Ш. Айманова является Ахан Сатаев. В среднем казахстанский кинематограф выпускает около 20 фильмов в год, это составляет 10-15 процентов от общего проката кино в стране. Прибыль от проката казахстанских фильмов делится между создателями и прокатчиками по схеме 40/60. И из этих 60 процентов прокатчики 10 процентов выделяют на рекламу фильма. В основном сами создатели картины дополнительно выделяют собственные средства для рекламирования фильма, чтобы получить больше прибыли. До настоящего времени в Казахстане нет закона о кино, который бы регулировал интересы всех участников киноиндустрии.

Следует подчеркнуть, что АО «Казахфильм» им. Шакена Айманова имеет официальный сайт <https://www.kazakhfilm.kz.>, который оформлен в красно-чёрных тонах, однако для его просмотра необходимо специальное разрешение, что не способствует его популяризации в онлайн-пространстве. Основными закладками являются следующие: фильмы, услуги, закупки, новости и контакты. Есть страница в Инстаграм – [kazakhfilm_official](#), где 42,5 тыс. подписчиков.

Лекция 14. Компетентность и компетенции маркетолога в сфере культуры

Проблема повышения качества подготовки управленческих кадров в сфере маркетинга – актуальная задача современной высшей школы. От профессиональных знаний, умений, навыков в области маркетинга зависят успехи большинства

современных организаций. Одной из самых важных компетенций является способность генерировать и реализовывать нестандартные, оригинальные маркетинговые нововведения.

1. Соотношение понятий «компетентность и компетенции маркетолога в сфере культуры»

Компетенция – знания, умения и опыт, необходимые для решения теоретических и практических задач. Компетентность – выраженная способность применять свои знания и умения.

Ключевые компетенции маркетолога в сфере культуры:

- адекватное отношение к нововведениям в социокультурной практике;
- способность оперативно выбрать эффективный маркетинговый инструментарий для решения социально-культурных задач;
- умение смотреть на события в сфере культуры с различных точек зрения: производителя культурного продукта, конкурентов, представителей целевой аудитории;
- способность принимать решения на опережение в ситуации неопределённости, доводить до конца реализацию творческих идей;
- склонность выражать позитивное отношение к воспринимаемой информации из социокультурной практики;
- умение критически мыслить, самостоятельно обогащать свои знания в сфере маркетинга;
- грамотно работать с информацией (собирать необходимые факты из социокультурной практики, анализировать их, выдвигать гипотезы, делать необходимые обобщения);
- умение быть коммуникабельными, предотвращать конфликтные ситуации в сфере культуры.

Основные пути формирования компетентности маркетолога в сфере культуры следующие: участие в профильных конференциях; разбор реальных профессиональных кейсов; участие в мастер-классах по маркетингу; прохождение тестов по маркетингу; формирование электронного банка учебных материалов.

2. Базовые положения в деятельности маркетолога в сфере культуры:

быть способным продвигать готовый культурный продукт; вовлекать руководство в разработку маркетинговой стратегии; определить и согласовать зону ответственности маркетолога в процессе работы над творческим проектом; знать все преимущества культурного продукта и современные тренды; обеспечить доступность и конверсию предложений социально-культурного характера.

3. Основные цели и задачи маркетолога в сфере культуры:

изучение арт-рынка; мониторинг потребностей в культурных продуктах; создание и укрепление положительного имиджа социально-культурного института; участие в разработке и продвижении художественных проектов, программ и др.

4. Типы лидерства и их трансформация в маркетинговой деятельности

Изменение подходов к лидерству началось гораздо раньше, чем общество столкнулось с серьезными кризисами. В последние десятилетия компании стали отходить от жестких иерархических систем управления, отдавая предпочтение распределенным горизонтальным структурам.

Типы лидеров в эпоху перемен:

– пассионарии, кто самореализуется через улучшение мира вокруг себя. Одна из основных особенностей бизнесменов-пассионариев, они нередко занимаются социально преобразующими инвестициями, благотворительными и меценатскими проектами.

– харизматики – способны производить сильное впечатление на людей и благодаря этому вести их за собой. Такая способность может быть нацелена на то, чтобы стать успешными, богатыми, знаменитыми, либо использована для достижения цели, объединяющей разные категории населения.

– лидеры по воле (или по неволе) судьбы. Это те, кто вообще не стремились стать лидерами, но в какой-то момент на них была возложена определённая ответственность. Для того чтобы соответствовать новым вызовам, им пришлось расти, развиваться, взрослеть и становиться сильнее.

В становлении лидера важна последовательность приобретения ответственности и полномочий, ведь сколько обязанностей берешь на себя, столько обретаешь прав и возможностей.

Лекция 15. Бренд-маркетинг в сфере культуры

1. Характеристика понятия «бренд-маркетинг в сфере культуры»

Бренд-маркетинг – комплекс мероприятий, направленных на то, чтобы представители целевой аудитории отдавали предпочтение конкретным организациям, территориям, продуктам, личностям.

Бренд-маркетинг – это набор инструментов, которые необходимы для формирования образа компании или товара в глазах потребителей.

Бренд-маркетинг в сфере культуры – совокупность действий специалистов, которые обеспечивают устойчивую лояльность разных категорий населения к определённым культурным продуктам, социально-культурным институтам, социально-знаковым территориям, уважаемым личностям в сфере культуры и искусства.

Бренд-маркетинг в сфере культуры представляет собой систему мероприятий, которые стимулируют целевую аудиторию к приобретению культурных продуктов конкретных социально-культурных институтов и акцентируют их привлекательность на фоне конкурентов.

Бренд-маркетинг в сфере культуры – это способ объединить нематериальные активы учреждения культуры и искусства, такие как индивидуальность, уникальное торговое предложение, репутация, в единую концепцию.

Маркетинг и брендинг взаимодополняющие понятия. Маркетинг позволяет решить организационные вопросы, связанные с ростом компании, установлением долгосрочных коммуникаций с целевой аудиторией, с формированием конструктивного образа организации, с укреплением положительной репутации и др. Маркетинг влияет на процесс создания элементов бренда и их продвижения на рынке. Маркетинг – это совокупность целенаправленных действий по продвижению товаров и услуг к потребителям.

Трактовки понятия брендинг:

- концепция идентификации товаров и услуг;
- прогрессивная технология удовлетворения запросов потребителей в условиях перенасыщения рынка;
- многоструктурный, контролируемый комплекс по формированию торговой марки.

Перечислим факторы, которые оказывают влияние на выбор покупателей, если у них отсутствует четкая ориентация на культурный продукт определенного бренда:

- Имеющийся опыт приобретений.
- Рекомендации и отзывы представителей референтной группы.
- Качественные характеристики места продаж, название, виды и цена культурного продукта.
- Данные, представленные в рекламных обращениях социально-культурных институтов (сайт, афиши, социальные сети, пригласительные билеты и др.).

Результаты мероприятий бренд-маркетинга определяются названием производителя, его логотипом, слоганом, используемым для продвижения культурных продуктов и т. д.

Бренд – это образ, который формируется и укрепляется в сознании потребителя через маркетинговые коммуникации.

Главные составляющие бренда – это:

- имя – служит для идентификации среди конкурентов;
- описание – нужно в качестве подписи к торговой марке, а также, чтобы разъяснить функциональность обладателя;
- слоган – короткая фраза, выражающая суть бренда (по-другому – философия бренда) и его исключительность в глазах потребителей;
- система визуальных и вербальных идентификаторов – может быть представлена товарным знаком, фирменным стилем, особенной упаковкой, музыкальным сопровождением и т.д.;

– коммуникационные носители – реклама и СМИ, посредством которых отражаются и транслируются идеи бренда.

В современном маркетинге выделяют три основные разновидности бренда:

– комбинированный (рекомендательный) – позволяет определять товар и его потребительскую ценность и одновременно реализовывать маркетинговую стратегию;

– фирменный – покупатель может выбирать товар из одной категории или одного класса, бренд самостоятелен, поэтому товар узнаваем в первую очередь по торговой марке, а не по производителю;

– тест-бренд – маркетинговый эксперимент, позволяет своевременно осуществить замену бренда либо его ликвидацию.

Главными этапами в брендинге являются:

– Исследование рынка и анализ целевой аудитории.

– Планирование. Формулируется концепция бренда и то, как организация

– Разработка бренда. Создаются средства идентификации (вербальные и визуальные), формируется имидж бренда, готовится пакет необходимой документации. Данный этап по-другому называют как брендбилдинг.

– Продвижение бренда. Как правило, это использование коммуникаций, маркетинговых и интегративных, которые помогут создать прочные связи между брендом и потребителем. Со временем эти отношения должны укрепляться через реализацию различных маркетинговых мероприятий.

Основные цели бренд-маркетинга в сфере культуры:

– повышение узнаваемости социально-культурных институтов;

– формирование лояльности целевой аудитории к культурным продуктам;

– укрепление ценности бренда творческого коллектива;

– повышение вовлечённости разных категорий населения в деятельность учреждений культуры и досуга;

– рост рентабельности социально-культурных институтов;

– лидерство в отрасли культуры и др.

1. Стратегии бренд-маркетинга: индивидуальная, ассоциативная, минималистичная, диверсификационная.

Стратегия бренда – это план, которому следует организация, чтобы о самых важных результатах деятельности компании стало известно на рынке.

Бренд-маркетинг направлен на построение долгосрочных взаимоотношений с целевой аудиторией. Он способствует повышению ценности бренда в глазах потенциальных потребителей для создания постоянно растущей базы лояльных клиентов.

Индивидуальная стратегия предполагает акцентирование внимания на личных качествах, ценностях и достижениях руководителей, а также членов команды, которые подчеркивают миссию бренда организации. Часто разрабатываются дополнительные товары и услуги и отдельно продвигаются под своим именем.

Ассоциативная стратегия – идентификация компании по названию, логотипу, слогану, цвету, звуковому сопровождению. Яркими примерами являются Apple, Coca Cola, Starbucks.

Минималистичная стратегия – подразумевающая продвижение товара без названия, дорогой упаковки, логотипа и других элементов фирменного стиля, за которые платят клиенты.

Диверсификационная стратегия – используется, когда известная компания решает выпустить новые продукты или услуги под тем же названием. При этом товары оформляют в фирменном стиле, разработанном ранее.

Основные рекомендации, которые помогут сделать стратегию бренда более эффективной:

– Разрабатывать видение компании. Определить ориентир движения компании. Обосновать стратегию, которая через разные маркетинговые каналы будет передавать клиентам видение бренда.

– Определить целевую аудиторию. От правильно выбранной аудитории зависит эффективность бренд-маркетинга. Определять потенциальных клиентов не только по демографическим данным.

– Придерживаться фирменного стиля бренда. Основная задача – создать узнаваемое имя и логотип, разработать способ и стиль коммуникации с клиентами. Единый стиль бренда – это ключ к высокой узнаваемости.

– Пробуждать эмоции. Установить эмоциональную связь с клиентами. Важно создавать маркетинговые кампании, которые будут пробуждать эмоции, что будет содействовать укреплению лояльности целевой аудитории к позиционируемым товарам и услугам.

2. Краудсорсинг в сфере культуры. Построение и позиционирование брендов в социокультурном пространстве.

Краудсорсинг. Подключение общественности к созданию бренда. Такой подход помогает максимально приблизиться к предпочтениям клиентов и стимулировать их интерес к товару.

Один из краудсорсинговых проектов на площадке BOOMSTARTER. Его авторы собрали средства для продвижения магазина «без упаковки», где покупатели могут приобрести товары в свою тару.

Между имиджем и репутацией есть некоторые важные различия:

Показатели	Имидж	Репутация
Соотношение объективно/ субъективно	Более субъективен, чем объективен	Более объективна, чем субъективна
Создание	Активное стремление организации создать впечатление, не всегда соответствующее реальности	Заслуженная, завоеванная оценка деятельности организации общественностью
Связь с организацией	Легенда, миф	Непосредственная связь с результатами деятельности
Знаковые средства	Преимущественно образная система	Преимущественно словесные, речевые средства
Период создания и действия	Краткосрочный	Долгосрочный

Средства, инструменты создания	Внешняя атрибутика, символика	Профессиональная деятельность, реализованная социальная ответственность
--------------------------------	-------------------------------	---

Бренд информирует потребителя о репутации организации.

Практическая ценность и значение позитивной репутации организации состоят в том, что она:

- дополняет психологическую ценность товаров и услуг;
- сокращает риск потребителей, приобретающих товары и услуги;
- помогает потребителю осуществить выбор;
- способствует росту реализации продукции;
- содействует известности и продвижению новых товаров и услуг.

3. Основы формирования персональных брендов в сфере культуры.

Личный бренд – это совокупность качеств обладателя, его ценности, знания, умения, навыки и действия в сознании потребителя, которые формируют к нему отношение. Под идентичностью персонального бренда традиционно понимают его отличительные особенности, индивидуальность, которые выполняют ключевую роль в узнавании конкретной личности, например, голос, мимика, жесты, эмоции, стиль в одежде и др. Бренд личности, как правило, нужен сильному независимому лидеру.

Персональный брендинг – процесс построения и позиционирования бренда личности. Создание сильного персонального бренда – это проект, который требует целенаправленных усилий, времени и ресурсов.

И. Б. Манн справедливо считает, что для создания и поддержания персонального бренда необходимо, чтобы личность была развита в четырех направлениях: функциональном (профессионализм, производительность труда и все, что непосредственно связано с работой); менторском (способность учить чему-то других людей, давать им советы, менять их жизнь); социальном (общительность, способность установить личный контакт с людьми; успешный в этом плане человек обычно и лидер группы в компании, и душа вечеринки); духовном (наличие более высоких целей в жизни, чем у традиционного профессионала; ощущение своей роли, миссии в обществе).

Согласно мнению Мицкевич Ю.В. «при создании персонального бренда в сфере культуры следует выделить следующие приоритетные цели:

- быть лидером-новатором, отличаться креативным подходом в работе;
- демонстрировать способности к публичной творческой деятельности;
- монетизировать компетенции по удовлетворению рекреационно-развивающих потребностей разных групп населения;
- выстраивать доверительные отношения с социальным окружением (клиентами, партнерами) и вызывать положительные эмоции в сознании целевой аудитории;

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Материалы к семинарским занятиям

по «Основ м менеджмента»

Раздел I. Основы менеджмента

СЕМИНАР 1

Управление как специфическая деятельность человека

Ключевые слова: труд, деятельность, действие, интерес, процесс деятельности, практика, управление, объект управления, субъект управления, управленческая деятельность.

Вопросы

1. Что такое деятельность? Почему деятельность рассматривается как способ бытия человека? Какие виды деятельности выделяют ученые?
2. Почему управленческая деятельность рассматривается как специфическая? В чем уникальность управленческой деятельности для современного общества?
3. Что такое прогресс? Почему прогресс рассматривается как результат социального развития и управленческой мысли? Как прогресс влияет на управленческую деятельность?
4. Кто такой субъект и объект деятельности? По каким критериям можно изучать субъекта и объекта управленческой деятельности?
5. Какое влияние на субъекта управленческой деятельности оказывает культура, религия, традиции? Почему деятельность человека зависит от его внутренних установок и внешних обстоятельств?

Литература

1. *Байдаков, А. Н.* Личная эффективность менеджера : учеб. пособие / А. Н. Байдаков, О. С. Звягинцева, А. П. Исаенко. – Ставрополь : СтГАУ, 2019. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/169726>.

2. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.

3. *Грыгаровіч, Я. Д.* Менеджмент у сферы культуры / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік // *Прыкладная культуралогія: вучэб. дапаможнік* / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік. – Мінск : Адукацыя і выхаванне, 2005. – С. 103–115.

СЕМИНАР 2

Эволюция управленческой мысли: школы управления

Ключевые слова: управление, менеджмент, школы управления, психология, нормирование труда, математическое моделирование, мотивация, стимулирование, принципы управления.

Персоналии: Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Лоуренс Гантт, Мэри Паркер Фоллет, Джордж Элтон Мэйо, Анри Файоль, Абрахам Харольд Маслоу, Фредерик Ирвин Герцберг Леонид Витальевич Канторович.

Вопросы

1. Школа научного управления
2. Классическая или административная школа в управлении
3. Школа человеческих отношений
4. Школа науки управления
5. Каким образом школа научного управления, административная школа, школа человеческих отношений и школа науки управления повлияли на становление и развитие менеджмента?

Литература

1. *Коленько, С. Г.* Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – С. 17–41.

2. *Чижиков, В. М.* Теория и практика социокультурного менеджмента : учеб. / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – 608 с.

СЕМИНАР 3

Принципы и методы менеджмента в системе категорий управления

Ключевые слова: управление, менеджмент, управленческая деятельность, принципы и методы управления, социально-психологические, организационно-распорядительные, экономические методы управления.

Персоналии: Эмерсон Гаррингтон.

Вопросы

1. Что такое принцип? Какая его основная задача?
2. Как законы и закономерности общественного и экономического развития общества влияют на разработку и применение принципов менеджмента в системе управления?
3. В чем отличие государственных принципов управления, закрепленных в законодательстве, от принципов, вырабатываемых отдельной (коммерческой, некоммерческой) организацией?
4. Как принципы деятельности организации отражаются на поведении персонала?
5. В чем особенность 12 принципов производительности, предложенных Г. Эмерсоном?

Литература

1. *Шлеин, В. А.* Основы менеджмента : учеб. пособие / В. А. Шлеин, Е. А. Иванова. – М. : РУТ (МИИТ), 2020. – 135 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/175838>.

СЕМИНАР 4

Организация, ее виды и структура

Ключевые слова: управление, менеджмент, организация, субъект управления, объект управления, разделение труда, видовая классификация организации, организационная структура.

Вопросы

1. Что такое организация как явление? Каким образом можно изучить деятельность организации через процессный подход?
2. Что подразумевает под собой классификация организаций по признакам и типам?
3. Как организация взаимодействует с окружающей средой? Как внешняя среда оказывает влияние на внутреннюю среду организации?
4. Какие уровни управления организацией выделяют ученые? Какие признаки управления положены в основу выделения уровней управления организацией?

Литература

1. *Брасс, А. А.* Основы менеджмента : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : Экоперспектива, 1999. – 239 с.

СЕМИНАР 5

Структура управления организацией (СУО)

Ключевые слова: управление, менеджмент, организация, структура управления организацией.

Вопросы

1. Что такое структура управления организацией? Какие элементы СУО выделяют ученые? Какие между ними взаимосвязи?
2. В чем сущность *линейной* структуры управления организацией?
3. В чем сущность *функциональной* структуры управления организацией?

4. Каковы функциональные характеристики *линейно-функциональной* структуры управления организацией? В чем ее особенность по сравнению с линейной и функциональной структурами управления?

5. В чем сущность *программно-целевых, проектных и матричных* структур управления?

Литература

1. *Веснин, В. Р.* Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016. – 306 с.

2. *Менеджмент* в социальных и экономических системах производственной сферы : учеб. пособие / [кол. авт.: Резник С. Д. и др.] ; под общ. ред. С. Д. Резника, Э. В. Кондратьева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 207 с.

СЕМИНАР 6

Сущность и классификация управленческих решений

Ключевые слова: управление, менеджмент, организация, решение, управленческие решения, рациональное решение.

Персоналии: Майкл Мескон, Николай Иванович Кабушкин.

Вопросы

1. Что такое «решение»? Почему понятие «решение» ученые рассматривают как волевой процесс?

2. В чем особенность принятия управленческих решений как психологического процесса? Какую роль в принятии управленческого решения играет интуиция руководителя?

3. В чем заключается эффективность решения?

4. Какие существуют классификации управленческих решений?

5. Кто из белорусских ученых изучал методы принятия управленческих решений?

Литература

1. *Веснин, В. Р.* Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016. – 306 с.

СЕМИНАР 7

Стратегическое и оперативное управление организацией

Ключевые слова: управление, менеджмент, организация, управление стратегическое, управление оперативное, SWOT-анализ, стратегия управления, тактика управления.

Вопросы

1. Что такое стратегия и тактика управления в менеджменте? В чем их специфика? Что такое элементы стратегии управления?
2. В чем сущность стратегических задач и факторов, оказывающих влияние на стратегию управления организацией?
3. Какие существуют функциональные стратегии?
4. Что такое стратегическое управление? Какие существуют типы стратегических управлений?
5. Каким образом формируется стратегия управления организацией? Какие модели формирования стратегии управления выделяют ученые?

Литература

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.

СЕМИНАР 8

Коммуникация в управлении

Ключевые слова: управление, менеджмент, организация, коммуникация, коммуникационные процессы управления, коммуникационные сети, стили коммуникации, управленческая информация.

Вопросы

1. Что такое «коммуникация», «коммуникационный процесс»?
2. Какие элементы процесса коммуникации выделяет Т. Парсонс?

3. Какие существуют типы коммуникации в соответствии с уровнем, масштабом и контекстом управления?

4. Какие коммуникационные процессы в организациях выделяют ученые?

5. Какие существуют этапы, стадии, элементы межличностной коммуникации в организации? Каким образом менеджеры верхнего звена пытаются управлять межличностной коммуникацией своих подчиненных?

Литература

1. *Веснин, В. Р.* Основы менеджмента : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016. – 306 с.

2. *Шлеин, В. А.* Основы менеджмента : учеб. пособие / В. А. Шлеин, Е. А. Иванова. – М. : РУТ (МИИТ), 2020. – 135 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/175838>.

СЕМИНАР 9

Власть, ее основа и роль в управлении

Ключевые слова: управление, менеджмент, организация, власть, статус работника, идентификация работника, лидерство, характер, менеджер.

Вопросы

1. Что такое статус? Как его можно применять по отношению к человеку? Каким образом определяется статус работника в организации?

2. Что такое социальная роль? По каким критериям работник идентифицируется в организации?

3. Что такое власть? В чем ее сущность? Какой властью обладает человек в рамках своей профессиональной деятельности?

4. Какие существуют формы проявления власти?

5. Что такое лидерство? Кто такой лидер?

Литература

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.

СЕМИНАР 10

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Ключевые слова: управление, менеджмент, организация, власть, организационная культура, стили руководства, поведение.

Вопросы

1. Что такое «организационная культура» в рамках деятельности организации? Какие выделяются уровни организационной культуры?
2. Какие характеристики организационной культуры выделяют ученые?
3. Какие функции организационной культуры определяют поведение работника в организации?
4. Какие существуют типы организационной культуры?

Литература

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.

2.2. Материалы к семинарским занятиям по «Менеджменту в сфере культуры»

Раздел II. Менеджмент в сфере культуры

Семинар 1.

Социально-культурная сфера как объект управленческой деятельности

Вопросы

1. Инновационные и традиционные подходы к управлению сферой культуры: белорусский и мировой опыт

Литература

О государственных минимальных социальных стандартах [Электронный ресурс] : Закон. Респ. Беларусь от 11 нояб. 1999 г., № 322–З : с изм. и доп. от 24 дек. 2015 г. № 331–З // Нац. правовой интернет–портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=H19900322>.

Бычкова, О. В. Экономическая ценность институтов культуры: оценка эффективности в публичной политике / О. В. Бычкова // Вопросы экономики. – 2016. – № 6. – С. 116–130. (БД «East View Publications»)

Социокультурные факторы в экономике: пройденные рубежи и актуальная повестка / А. А. Аузан [и др.] // Вопросы экономики. – 2020. – № 7. – С. 75–91. (БД «East View Publications»)

2. Государственная система управления. Министерства культуры Республики Беларусь: структура и функции управления

Литература

Кириллова, Н. Б. Глава I. Государство и культура [Электронный ресурс] / Н. Б. Кириллова // Менеджмент социокультурной сферы : [учеб. пособие]. – 2–е изд. – Екатеринбург : Изд–во Урал. ун–та, 2012. – С. 14 – 31. –

Режим доступа: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/35270/1/978-5-7996-0795-1.pdf>.

Киселевская, Г. К. Об эффективности органов государственного управления в области культуры [Электронный ресурс] / Г. К. Киселевская // Государство и право в XXI веке : материалы международной научно-практической конференции, посвященной 95-летию юридического факультета Белорусского государственного университета, 26–27 ноября 2020 года, г. Минск / БГУ, Юридический фак. ; [редкол.: Т. Н. Михалёва (гл. ред.) и др.]. – Минск : БГУ, 2021. – С. 1002–1005. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/263251>.

Положение о Министерстве культуры Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Мин-во культуры Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://kultura.by/o-ministerstve/polozhenie-o-ministerstve/>.

3. Региональная система управления сферой культуры. Цели, функции и задачи областных и региональных органов управления сферой культуры

Литература

Положение об управлении культуры [Электронный ресурс] / Витебский обл. исполнит. комитет. – Режим доступа: <https://vitebsk-region.gov.by/ru/upravlenie-kultury/>.

Сектор культуры Осиповичского райисполкома [Электронный ресурс] / Осиповичский районный исполнительный комитет. – Режим доступа: <https://www.osipovichi.gov.by/ru/sektor-kultury/>.

4. Особенности управления театрально-зрелищными и культурно-просветительными организациями культуры

Литература

Бондарь, Ю. П. Юрий Бондарь: «Любить родное культурное достояние ...» / бес. С. Головки // Беларуская думка. – 2020. – № 7. – С. 3–12.

Ігар Петрышэнка, намеснік Прэм'ер–міністра Рэспублікі Беларусь: «Настроіцца на канструктыўнасць» [Электронны ресурс] // *Культура* . – 2021. – № 8 (20.02.2021 – 27.02.2021). – Режим доступа: <http://www.kimpress.by/index.phtml?page=2&id=17839>.

Культура дапамагае нам адчуваць сябе адзіным і самабытным народам [Электронны ресурс] // *Культура* . – 2021. – № 8 (20.02.2021 – 27.02.2021). – Режим доступа: <http://www.kimpress.by/index.phtml?page=2&id=17839>.

Организация деятельности учреждений культуры клубного типа [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М. В. Воротной, Н. П. Гончарова, Т. Н. Егорова [и др.]. – СПб. : Планета музыки, 2021. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163362>.

Петрова, Л. Е. Региональные и структурные особенности успешных проектов организационного развития учреждений культуры в России [Электронный ресурс] / Л. Е. Петрова // *Артэфакт*. – 2021. – №15. – С. 66–82. – Режим доступа: <http://library.bdam.by/Article/184/>.

5. Виды и основные типы организаций культуры. Миссия учреждений культуры

Литература

Баканов, Е. А. Управление услугами сферы культуры [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. А. Баканов. – Кемерово : КемГИК, 2020. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/174704>.

Шпарло, С. Л. Региональные учреждения культуры: структурно–количественный анализ / С. Л. Шпарло // *Культура. Наука. Творчество* : XIII Междунар. науч.–практ. конф., Минск, 16 мая 2019 г. : сб. науч. ст. / М–во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун–т культуры и искусств [и др.] ; редкол.: А. А. Корбут [и др.]. – Минск, 2019. – С. 551–558.

6. Особенности управления культурным производством (товары), и сервисной деятельностью (услуги) организаций культуры

Литература

Булойчик, С. И. Культурный капитал: понятие, его значение и особенности [Электронный ресурс] / С. И. Булойчик // Научные труды Академии управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск, 2009. – Вып. 11 : в 4 ч., ч. 1. – С. 42–49. – Режим доступа: <http://repository.buk.by/handle/123456789/7106?show=full>.

Чарная, И. В. Экономика культуры : учеб. и практикум для академического бакалавриата / И. В. Чарная. – 4–е изд. – М. : Юрайт, 2019. – 240 с.

7. «Технологический» и «личностный» подходы в организации деятельности учреждений культуры

Литература

Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – Изд. 5–е, испр. и доп. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2013. – 541 с.

8. Организация предпринимательства и система государственно–частного партнерства в сфере культуры

Литература

Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум для академического бакалавриата. – М. : Юрайт, 2017. – 370 с.

Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – Т. 1. – 330 с.

Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – Т. 2. – 196 с.

Лучшие практики проектов государственно–частного партнерства в сфере культуры субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс] / Мин–во культуры Рос. Федерации – М., 2016. – 104 с. – Режим доступа: <https://www.ncfu.ru/export/uploads/Documenty–Institutes/3db82048–779c–40e3–934e–693148d78a71.pdf>.

Смаргович, И. Л. Креативные кластеры как субъекты развития предпринимательства в сфере культуры и искусства / И. Л. Смаргович // Культура. Наука. Творчество : XIV Междунар. науч.–практ. конф., посвящ. 75–летию Великой Победы и 45–летию Белорус. гос. ун–та культуры и искусств, Минск, 14 мая 2020 г. : сб. науч. ст. / М–во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун–т культуры и искусств ; редкол.: А. А. Корбут [и др.]. – Минск : БГУКИ, 2020. – С. 391–396.

Семинар 2.

Менеджмент социально-культурной сферы как компонент государственной культурной политики

Вопросы

1. Культурная политика как системный атрибут общегосударственной политики

Литература

Афанасенко, О. А. Культурная политика Республики Беларусь на современном этапе: законодательное регулирование и механизмы реализации / О. А. Афанасенко // Разнообразие форм культурного самовыражения: опыт формирования благоприятной среды для охраны и поощрения : VI Междунар. науч.–практ. конф. «Культура Беларуси: реалии современности», Минск, 13 окт. 2017 г. : сб. науч. ст. / М–во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун–т культуры и искусств ; редсовет: В. Р. Языкович (пред.) [и др.]. – Минск : БГУКИ, 2017. – С. 25–29.

Бондарь, Ю. П. Государственная культурная политика: концептуальные основы и практическая реализация / Ю. П. Бондарь // *Веснік Беларус. дзярж. ўн-та культуры і мастацтваў*. – 2016. – № 2. – С. 5–15.

Модели культурной политики: концепция А. Моля.

Модели культурной политики: концепция М. Драгичевич–Шешич.

Модели культурной политики: концепция А. Визанда.

Литература

Востряков, Л. Культурная политика: основные концепции и модели / Л. Востряков // *Экология культуры : Информационный бюллетень*. – 2004. – № 1. – Режим доступа: <https://www.culture29.ru/upload/medialibrary/0bf/0bfb4cb9753cded37c6339eae422bbc7.pdf>.

Матвеевко, В. В. Модели государственной культурной политики в современном мире / В. В. Матвеевко // *Вопросы культурологии*. – 2009. – № 11. – С. 52–56.

2. «Роли» государства по отношению к культуре

Литература

Бондарь, Ю. П. Культура как двигатель прогресса / Ю. П. Бондарь // *Беларуская думка*. – 2016. – № 11. – С. 67–73.

Бондарь, Ю. П. Национальная культура как основа устойчивости государства / Ю. П. Бондарь // *Проблемы управления*. – 2015. – № 2. – С. 20–24.

3. Ориентиры современной культурной политики Республики Беларусь. Множественность субъектов культурной политики (органы государственной власти, культурные институты, творческие работники)

Литература

Кнатъко, Ю. И. Культурная политика как фактор трансформации современной белорусской культуры / Ю. И. Кнатъко // *Навуковы пошук у сферы культуры і мастацтва : матэрыялы навук. канф. прафесарска-вы-*

кладчыцкага складу БДУКМ, прысвеч. Году культуры ў Рэспубліцы Беларусь, Мінск, 24 лістап. 2016 г. / М–ва культуры Рэсп. Беларусь, Беларус. дзярж. ун–т культуры і мастацтваў ; рэдкал.: Ю. П. Бондар (старш.) [і інш.]. – Мінск : БДУКМ, 2018. – С. 186–191.

Кривашэй, Дз. А. Дзяржаўная культурная палітыка ў Беларусі (1991–2010 гг.) / Дз. А. Кривашэй. – Мінск : Беларуская навука, 2014. – 521 с.

4. Основные цели, приоритеты, направления и органы государственного регулирования и управления в области культуры в соответствии с Кодексом Республики Беларусь о культуре

Литература

Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры : уступ. у сілу з 3 лют. 2017 г. / адк. за вып. Н. В. Судзілоўская. – Мінск : Нац. цэнтр прававой інфарм. Рэсп. Беларусь, 2016. – 271 с.

5. Роль общественных советов, фондов, политических партий, негосударственных организаций, их взаимодействие с органами государственной, региональной и местной власти.

Литература

Можейко, В. А. Глобализационные риски и проблема сохранения культурной идентичности / В. А. Можейко // Искусство и культура. – 2017. – № 1 (25). – С. 60–64.

6. Деятельность специальных фондов Президента Республики Беларусь по поддержке субъектов социально–культурной деятельности

Литература

Специальный фонд Президента Республики Беларусь по поддержке талантливой молодежи [Электронный ресурс] / Мин–во культуры Респ. Беларуси. – Режим доступа: <https://kultura.by/ru/specialnyj-fond-prezidenta/>.

Фонд Президента Республики Беларусь по поддержке культуры и искусства [Электронный ресурс] / Мин–во культуры Респ. Беларуси. – Режим доступа: https://kultura.by/ru/f_prb/.

Семинар 3.

Нормативно-правовой и организационно-административный механизм менеджмента в социально-культурной сфере

Вопросы

1. Нормативно-правовое регулирование культурной деятельности в Республике Беларусь

Литература

Гражданский кодекс Республики Беларусь : Кодекс Республики Беларусь от 19 нояб. 1998 г. // Эталон–Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021. <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk9800218>.

ЕКСД [Электронный ресурс] : Единый квалификационный справочник должностей служащих : [в 30 вып.] / М–во труда и соц. защиты Респ. Беларусь. – Минск : Амалфея, 2014. – Вып. 30 : Должности служащих, занятых в культуре и искусстве. – 1 электрон. опт. диск (CD–ROM).

Законодательство в области культуры и искусства : учеб.–метод. комплекс / сост. Н. В. Мороз ; Витебский гос. ун–т им. П. М. Машерова, Фак. юридический, Каф. гражданского права и гражданского процесса. – Витебск : ВГУ имени П. М. Машерова, 2021. – Режим доступа: <https://rep.vsu.by/handle/123456789/26405>.

2. Нормативно–правовая документация и ее использование для разработки локальных нормативно–правовых актов организаций сферы культуры (Устав, Положение о структурном подразделении, Должностная инструкция, Правила внутреннего трудового распорядка)

Литература

Об утверждении Типовых правил внутреннего трудового распорядка [Электронный ресурс] : пост. Мин–ва труда Респ. Беларусь от 5 апр. 2000 г. № 46. – Режим доступа: <https://etalonline.by/document/?regnum=W20003389>.

Рекомендации по нормативам численности работников государственных театрално–зрелищных и культурно–просветительских организаций : приказ Мин–ва культуры Респ. Беларусь от 01.06.2021 № 81.

Королькова, В. В. Разрабатываем должностную инструкцию [Электронный ресурс] / В. В. Королькова // Информационный бюллетень РНТБ. – 2020. – № 2. – Режим доступа: <https://rlst.org.by/informational-resources/izdania/ib-2-2020/dolzhnostnaya-instruktsiya>.

3. Административные методы как способы осуществления управленческих воздействий на персонал

Литература

Киселевская, Г. К. Об эффективности органов государственного управления в области культуры [Электронный ресурс] / Г. К. Киселевская // Государство и право в XXI веке : материалы международной научно–практической конференции, посвященной 95–летию юридического факультета Белорусского государственного университета, 26–27 ноября 2020 года, г. Минск / БГУ, Юридический фак. ; [редкол.: Т. Н. Михалёва (гл. ред.) и др.]. – Минск : БГУ, 2021. – С. 1002–1005. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/263251>.

4. Характеристика основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная и административная ответственность

Литература

Гененко, О. Н. Ресурсное обеспечение управления в учреждениях социально–культурной сферы [Электронный ресурс] / О. Н. Гененко, Н. В. Ефремова, Н. Н. Калашникова // Технологии менеджмента социально–культурной деятельности: вопросы теории и практический опыт : монография / О. Н. Гененко, Н. В. Ефремова, Н. Н. Калашникова. – Белгород : БГИИК, 2020. – С. 35 – 47. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/153871>.

Мухамедиева, С. А. Экономика культуры [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. А. Мухамедиева. – Кемерово : КемГИК, 2019. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/156977>.

Раздзел 2. Стратэгіі і практыкі эфектыўнага менеджменту ў сферы культуры [Электронный ресурс] // Эканоміка і менеджмент у сферы культуры Рэспублікі Беларусь / М–ва культуры Рэсп. Беларусь, ДУА «Ін–т культуры Беларусі»; І. Б. Лапцёнак[і інш.] ; навук. рэд.: І. Б. Лапцёнак(гал. рэд.) [і інш.]. –Мінск: Ін–т культуры Беларусі, 2016. – С. 49–93. – Режим доступа:

<http://repository.buk.by/bitstream/handle/123456789/16259/ENkanom%20d1%2096ka%20d1%2096%20menedzhment%20u%20sfery%20kul%27tury.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Семинар 4.

Организационно-экономический механизм менеджмента в социально-культурной сфере

Вопросы:

1. Основные элементы и специфика хозяйственного механизма сферы культуры

Литература

Об оплате труда работников в сфере культуры [Электронный ресурс] : постановление М–ва культуры Респ. Беларусь, 13 июня 2019 г., № 32 : в ред. постановления М–ва культуры Респ. Беларусь от 14.06.2021 г. // *ilex* : информ. – поисковая система / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

Алмакучуков, К. М. Продукты культуры как объекты рыночного оборота [Электронный ресурс] / К. М. Алмакучуков, Б. В. Мусатов // Вестник Кыргызско–Российского Славянского университета. – 2014. – Т. 14. – № 6. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_21781715_17499215.pdf.

Национальная стратегия устойчивого социально–экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года // Экономический бюллетень. – 2015. – № 4. – С. 6–99.

Пищик, Т. В. Актуальные вопросы анализа деятельности учреждений культуры [Электронный ресурс] / Т. В. Пищик // Экономика в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты : сб. ст. V Междунар. науч.–практ. конф., Пенза, 25 июня 2020 года. – Пенза : Наука и Просвещение, 2020. – С. 162–164. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43026622>.

Самоховец, М. П. Бюджетное финансирование социальной сферы Республики Беларусь [Электронный ресурс] / М. П. Самоховец, М. И. Бухтик, А. В. Киевич // Экономические науки : научно–информационный журнал. – 2020. – № 3 (184). – С. 104–109. – Режим доступа:

https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/18515/1/Samokhovets_MP_Biudzhethoe_finansirovanie_sotsial%27noi_sfery_Respubliki_Belarus%27.pdf.

Социокультурные факторы в экономике: пройденные рубежи и актуальная повестка / А. А. Аузан [и др.] // Вопросы экономики. – 2020. – № 7. – С. 75–91. (БД «East View Publications»)

Щитцова, А. В. Управление финансированием социально–культурной сферы Беларуси / А. В. Щитцова // Социальнокультурный менеджмент: теория и практика : сб. ст. / М–во культуры Респ. Беларусь, Белорус.гос. ун–т культуры и искусств ; редкол. : А. И. Степанцов, С. Б. Мойсейчук, К. И. Ремишевский. – Минск : БГУКИ, 2014. – С. 128–132.

2. Принципы государственного финансирования сферы культуры

Литература

Бычкова, О. В. Экономическая ценность институтов культуры: оценка эффективности в публичной политике / О. Бычкова // Вопросы экономики. – 2016. – № 6. – С. 116–130. (БД «East View Publications»)

Пищик, Т. В. Инновационное развитие сферы культуры и искусства [Электронный ресурс] / Т. В. Пищик // Всероссийский экономический форум : сб. ст. II Всерос. науч.–практ. конф. (28 янв. 2021 г.) / под. общ. ред. И. И. Ивановской. – Петрозаводск : МЦНП «Новая наука», 2021. – С. 52–57. – Режим доступа: <https://m.sciencen.org/assets/Kontent/Konferencii/Arhiv-konferencij/KOF-239.pdf#page=52>.

Раздзел 3. Эканамічныя і арганізацыйныя мадэлі развіцця ўстаноў культуры на сучасным этапе [Электронный ресурс] // Эканоміка і менеджмент у сферы культуры Рэспублікі Беларусь / М–ва культуры Рэсп. Беларусь, ДУА «Ін–т культуры Беларусі»; І. Б. Лапцёнак[і інш.] ; навук. рэд.: І. Б. Лапцёнак(гал. рэд.) [і інш.]. –Мінск: Ін–т культуры Беларусі, 2016. – С. 97–184. – Режим доступа: <http://repository.buk.by>.

Экономические последствия пандемии коронавируса для организаций культуры в России / Т. В. Абанкина [и др.] // Вопросы экономики. – 2021. – № 3. – С. 100–116. (БД «East View Publications»)

3. Внебюджетное финансирование организаций сферы культуры

Литература

О предоставлении и использовании безвозмездной (спонсорской) помощи [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 1 июля 2005 г., № 300 : в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 10.05. 2019 г. // iLex : информ.–поисковая система / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

Об иностранной безвозмездной помощи [Электронный ресурс] : Декрет Президента Респ. Беларусь, 25 мая 2005 г., № 3 // iLex : информ.–поисковая система / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

Платные услуги в сфере культуры: организационно–методические аспекты : информ.–аналит. материалы / сост. : Р. Ф. Харитончик, Е. А. Лапикова ; под общ. ред. И. Б. Лаптенюк ; Мин–во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун–т культуры и искусств, Ин–т повыш. квалиф. и переподг. кадров. – Минск : БГУКИ, 2020. – Режим доступа: <http://repository.buk.by/handle/123456789/23148?show=full>.

Экономико–правовые и организационные условия управления сферой культуры // Социокультурный менеджмент в контексте приоритетов государственной политики в сфере культуры : [сборник] : к 25–летию кафедры менеджмента социально–культурной деятельности / Белорусский государственный университет культуры и искусств ; [науч. рук. А. М. Стельмах]. – Минск : Издатель Владимир Сивчиков, 2018. – С. 43 – 69. – Режим доступа: <http://repository.buk.by/handle/123456789/18975?show=full>.

4. Программно–целевое финансирование в сфере культуры

Литература

Программно–целевой метод бюджетного планирования. проблемы применения [Электронный ресурс] // Финансы. Учет. Аудит. – 2013. – № 1. – Режим доступа: https://minfin.gov.by/upload/jurnal/2013/2013_1_30–32.pdf.
Сакович, В. В. Современное состояние и проблемы программного бюджетирования в Республике Беларусь в контексте обеспечения эффективности государственных расходов / В. В. Сакович // *Беларуская думка*. – 2018. – № 10. – С. 54–61.

Чарная, И. В. Экономика культуры : учеб. и практикум для академического бакалавриата / И. В. Чарная. – 4–е изд. – М. : Юрайт, 2019. – 240 с.

5. Благотворительные источники

Литература

Можейко, В. Как стимулировать развитие меценатства и корпоративной социальной ответственности в Беларуси [Электронный ресурс] / В. Можейко. – Режим доступа: belaruspolicy.skaryna.org.uk/sites/default/files/articles/19.07.2018/mozeiko.pdf.

Стубеда, С. А. Дифференциация понятий «меценатство», «спонсорство», «благотворительность» в белорусских социокультурных реалиях [Электронный ресурс] / С. А. Стубеда // Сохранение национальной идентичности белорусского общества: прошлое, настоящее, перспективы : материалы Республиканской научной конференции (Барановичи, 21 апреля 2016 года) / Барановичский государственный университет. – Барановичи, 2016. – С. 211–212. – Режим доступа: repository.buk.by/handle/123456789/11813?show=full.

6. Фандрайзинг

Литература

Петрова, Л. Е. Региональные и структурные особенности успешных проектов организационного развития учреждений культуры в России / Л. Е. Петрова // Артэфакт. – 2021. – №15. – С. 66–82. – Режим доступа: <http://library.bdam.by/Article/184/>.

Шекова, Е. Л. Фандрайзинг как технология привлечения ресурсов в сферу культуры / Е. Л. Шекова // Петербургский экономический журнал. – 2017. – №1. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/fandrayzing-kak-tehnologiya-privlecheniya-resursov-v-sferu-kultury>.

7. Краудфандинг

Литература

Оганов, А. А. Краудфандинг – технология софинансирования проектов / А. А. Оганов, И. Г. Хангельдиева // Теория культуры : учеб пособие / А. А. Оганов, И. Г. Хангельдиева. – Изд. 6–е, стер. – СПб. : Планета музыки, 2020. – С. 398 – 404. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/151838>.

Шекова, Е. Л. Краудфандинг как современный источник финансирования молодежных проектов в отечественной киноиндустрии / Е. Л. Шекова // Петербургский экономический журнал. – 2018. – №1. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kraudfanding-kak-sovremennyy-istochnik-finansirovaniya-molodezhnyh-proektov-v-otechestvennoy-kinoindustrii>.

Семинар 5.

Программно-целевое управления в сфере культуры

Вопросы

1. Программно-целевого управления: цель и задачи в системе управления сферой культуры

Литература

Ермак, Д. Культурная эволюция с поддержкой государства / Д. Ермак // Финансы, учет, аудит. – 2016. – № 5. – С. 38–40

Назарова, Н. В. Реализация государственных программ в Республике Беларусь [Электронный ресурс] / Н. В. Назарова // Тенденции экономического развития в XXI веке : материалы III Междунар. науч. конф., Минск, 1 марта 2021 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: А. А. Королёва (гл. ред.) [и др.]. – Минск : БГУ, 2021. – С. 118–121. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/268018>.

2. Понятие и сущность социально–культурного программирования

Литература

Чижииков, В. М. Программно–проектные технологии в сфере культуры / В. М. Чижииков, В. В. Чижииков // Теория и практика социокультурного менеджмента : учеб. / В. М. Чижииков, В. В. Чижииков. – М. : МГУКИ, 2008. – С. 199–219.

Федотова, Н. Г. Планирование, проектирование и программирование в сфере культуры [Электронный ресурс] / Н. Г. Федотова // Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Н. Г. Федотова, НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2015. – С. 83–118. – Режим доступа: <http://fng-12.socionet.ru/files/Fedotova.Menedgment.2015.pdf>.

3. Национальная стратегия устойчивого социально–экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года

Литература

Национальная стратегия устойчивого социально–экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года // Экономический бюллетень. – 2015. – № 4. – С. 6–99. (Интернет)

4. Национальные программы культурного развития

Литература

Государственная программа «Беларусь гостеприимная» на 2021–2025 гг. [Электронный ресурс] / Мин–во спорта и туризма Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://mst.by/ru/programmy/gosudarstvennaya-programma-razvitiya-turizma-v-respublike-belarus.html>.

Государственная программа «Культура Беларуси» на 2021–2025 гг. [Электронный ресурс] / Мин–во культуры Респ. Беларусь. – Режим доступа: https://pravo.by/upload/docs/op/C22100053_1612558800.pdf.

5. Региональные культурные программы

Литература

Зайцева, Г. А. Как и зачем создаются региональные программы развития культуры / Г. А. Зайцева // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2014. – № 11. – С. 27–40. (БД «East View Publications»)

Программно–целевое управление региональным развитием [Электронный ресурс] / С. В. Перфильев [и др.]. – Режим доступа: https://adminugra.ru/upload/medialibrary/d3e/programmno_tselevoe-upravlenie-regionalnym-razvitiem.pdf.

6. Система государственных минимальных стандартов в Республики Беларусь

Литература

О государственных минимальных социальных стандартах : Закон. Респ. Беларусь от 11 ноября 1999 г., № 322–З : с изм. и доп. от 24 декабря 2015 г. № 331–З // Национальный правовой интернет–портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid>.

Семинар 6.

**Эффективность управленческой деятельности
в социально-культурной сфере**

- 1. Общие понятия эффективности и эффекта управления.**
- 2. Оценка эффективности управления.**
- 3. Критерии эффективности управленческой деятельности организаций и учреждений сферы культуры.**
- 4. Проблема эффективности менеджмента в сфере культуры.**
- 2. Методика оценки показателей эффективности: «сопоставление с базой» учреждения, сопоставление с нормативной базой.**
- 3. Методика сравнения Зелениной–Тульчинского.**
- 4. Оценка предпринимательской деятельности организаций сферы культуры.**

Литература (общая)

Василькова, И. Комплексная оценка эффективности деятельности учреждений культуры / И. Василькова // Вопросы культурологии. – 2007. – № 7. – С. 61–66.

Гильмиянова, Р. А. Повышение эффективности деятельности учреждений культуры : учебно–методическое пособие / Р. А. Гильмиянова, А. В. Султангалеева, Е. М. Хоменко. – Уфа : БГПУ имени М. Акмуллы, 2016. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/90971>.

Долгих, Т. В. Ресурсная база учреждений сферы культуры и механизм оценки эффективности ее использования / Т. В. Долгих, С. А. Мухамедиева // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 1(126). – С. 1173–1179.

Семинар 7.

Профессиональные компетенции культуролога-менеджера.

Статус и роли менеджера в сфере культуры

Вопросы

1. Профессиональная самоидентификация культуролога-менеджера.
2. Профессиональные компетенции культуролога-менеджера, пути их формирования в условиях социокультурной трансформации.
3. Формирование soft skills, hard skills, digital skills культуролога-менеджера.
4. Эмоциональный интеллект и его значение в определении статуса культуролога-менеджера как актора социокультурных процессов.
5. Культуролог-менеджер как лидер. Роли менеджера как лидера в сфере культуры.
6. Профессиональные сообщества и их роль в развитии профессиональных компетенций культуролога-менеджера и его лидерских качеств.

Литература

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.
2. *Нехайчик, Н. В.* Роль гуманитарных знаний в формировании soft skills будущих специалистов-менеджеров / Н. В. Нехайчик // Бизнес. Образование.

Экономика : Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 2 апреля 2020 г. : сб. ст. В 2 ч. / редкол.: В. В. Манкевич (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Институт бизнеса БГУ, 2020. – Ч. 2. – С. 251–256. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/250824/1/251-256.pdf>. – Дата доступа: 18.03.2022.

3. *Петров, А. Ю.* Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки : учеб. пособие / А. Ю. Петров, А. В. Махароблидзе. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 188 с. – Режим доступа: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/54033>. – Дата доступа: 18.03.2022.

4. *Бараева, Е. И.* EQ или Что такое эмоциональный интеллект / Е. И. Бараева // Народная асвета. – 2020. – № 8. – С. 30–33.

5. *Львова, Е. Н.* Специфика личностно-профессиональных установок будущих менеджеров культуры Е. Н. Львова // Вестник СПбГИК. – 2019. – №2 (39). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-lichnostno-professionalnyh-ustanovok-buduschih-menedzherov-kultury>. – Дата доступа: 18.03.2022.

6. *Зеленко, Н. В.* Профессиональная самоидентификация как категория педагогики / Н. В. Зеленко, А. А. Науменко // Вестник Армавирского государственного педагогического университета. – 2019. – № 3. – С. 5-13. (eLIBRARY.RU)

Семинар 8.

Профессии будущего в сфере культуры

Задание: на основе анализа профессий будущего и их характеристик, представленных в издании «Атлас новых профессий» (https://atlas100.ru/upload/pdf_files/atlas.pdf), предложить свои варианты профессий (дать название профессии, характеристику сферы деятельности, представить характеристику компетенций, необходимых специалисту для работы по данной профессии), которые могут быть внедрены в сферу культуры с учетом современных тенденций ее развития (Республика Беларусь).

Методика выполнения: задание выполняется студентами самостоятельно. На занятии проводится обсуждение выполненного задания.

Литература: Атлас новых профессий 3.0. / под ред. Д. Варламовой, Д. Судакова. – М.: Альпина ПРО, 2021. – 472 с. – Режим доступа: https://atlas100.ru/upload/pdf_files/atlas.pdf. – Дата доступа: 20.03.2022.

Результаты представляются в таблице.

<i>Сфера деятельности</i>	<i>Наименование должности</i>	<i>Характеристика содержательного компонента должности и сферы деятельности</i>	<i>Перечень компетенций, необходимых специалисту для работы в данной должности</i>
1.	2.	3.	4.
Музыкальная сфера			
Арт-бизнес			
Музейное дело			
Библиотечное дело			
Клубная деятельность и др.			

Семинар 9.

Менеджмент как система управления организациями сферы культуры

Задание: на основе анализа информационного контента, представленного в белорусских и зарубежных профессиональных периодических, научных и практико-ориентированных изданиях (например, газета «Культура», журнал «Беларуская думка» (читальный зал библиотеки), журнал «Справочник руководителя учреждения культуры» (БД «East View»), выявить успешные управленческие практики, применяемые в организациях сферы культуры.

Методика выполнения: задание выполняется студентами самостоятельно, до проведения аудиторного занятия. На занятии проводится обсуждение выполненного задания.

Результаты работы представляются в таблице:

Библиографическое описание источника	Общая характеристика управленческой практики	Определение ее слабых и сильных сторон	Возможность ее корректировки и последующей экстраполяции на другие объекты сферы культуры
1.	2.	3.	4.

Внимание: для поиска успешных управленческих практик можно использовать сайты – Ассоциации менеджеров культуры (<https://amcult.ru>, раздел «Издания»), сайт «Культура и креативность» (<https://www.culturepartnership.eu>).

Семинар 10.

Творческий коллектив как объект управления

Вопросы

1. Творческий коллектив: понятие, классификация, структура.
2. Нормативно-правовые аспекты деятельности творческих коллективов на базе организаций и учреждений сферы культуры.
3. Этапы формирования и развития творческого коллектива.
4. Роль руководителя в формировании и развитии творческого коллектива.
5. Морально-психологический климат в творческом коллективе.
6. Специфика применения технологий командообразования в творческом коллективе.

Литература

1. Ильиных, С. А. Управление творческим коллективом в современном театре: социологический анализ / С. А. Ильиных, М. Р. Шаврукова // Вопросы управления. – 2017. – № 3. – С. 1–9. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/311469>. – Дата доступа: 10.04.2022.
2. Смирнова, С. С. Творческий коллектив: понятие, классификация, структура / С. С. Смирнова // МНКО. – 2014. – №4 (47). – Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/tvorcheskiy-kollektiv-ponyatie-klassifikatsiya-struktura>. – Дата доступа: 10.04.2022.

3. Товстоногов, Г. А. О профессии режиссера : учеб. пособие / Г. А. Товстоногов. – 7-е изд., стер. – СПб. : Планета музыки, 2022. – 428 с. –Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/197104>. – Дата доступа: 10.04.2022.

4. Починок, Т. В. Культурно обусловленные и универсальные лидерские качества современного руководителя / Т. В. Починок // Известия Гомельского государственного ун-та им. Ф. Скорины. – 2021. – № 5. – С. 44–48.

Семинар 11.

Управленческие практики руководителей творческих коллективов

Задание: на основе анализа информационного контента, представленного на web-сайтах учреждений и организаций сферы культуры, в белорусских и зарубежных профессиональных периодических изданиях, выявить успешные управленческие практики, применяемые руководителями творческих коллективов.

Методика выполнения: задание выполняется студентами самостоятельно, до проведения аудиторного занятия. На занятии проводится обсуждение выполненного задания.

Результаты работы представляются в таблице:

Название учреждения/организации	Наименование творческого коллектива и характеристика его производственно-творческой деятельности	Данные о руководителе	Перечень управленческих практик, применяемых руководителем для управления творческим коллективом	Характеристика студентами персональных управленческих практик с позиции их эффективности и массовой применимости в менеджменте
	2.	3.	4.	5.

Внимание: для поиска успешных персональных управленческих практик можно использовать видеointервью, с представителями театральной, музыкальной сферы, сферы кино и телевидения.

Семинар 12.

Менеджмент в изобразительном искусстве

Вопросы

1. Мировой художественный рынок: история и современность.
2. Белорусский художественный рынок и его структура. Субъекты арт-рынка и объекты их деятельности.
3. Нормативно-правовые аспекты деятельности субъектов арт-рынка в Республике Беларусь и странах СНГ.
4. Типы художественных галерей Беларуси, принципы их деятельности.
5. Взаимодействие творцов, продавцов/коллекционеров и покупателей/зрителей в условиях галереи.
6. Кураторские практики в сфере изобразительного искусства. Арт –дилеры.
7. Экспозиционно-выставочные проекты: цель, задачи, основные направления, мировые практики.

Литература

1. Аналитика культурных индустрий: до и после [пандемии] : монография / И. А. Ахьямова [и др.] ; науч. ред. М. А. Беляевой. – Екатеринбург : Екатеринбургская академия современного искусства, 2020. – 238 с. (Интернет)
2. Казанина, В. Ю. Законодательная составляющая арт-рынка антиквариата Республики Беларусь / В. Ю. Казанина // Искусство и культура. – 2018. – № 2(30). – С. 15–19.
3. Карцінная галерэя ў Навагрудку // Мастацтва. – 2019. – № 5. – С. 3.

Семинар 13.

Менеджмент в театрально-зрелищных организациях культуры

Вопросы

1. Нормативно-правовой аспект деятельности театрально-зрелищных организаций культуры в Республике Беларусь.
2. Театр как объект управления. Структура управления театром (на выбор).
Миссия театра.
3. Театральный фестиваль как часть культурной политики страны и как объект культурного туризма.
4. Цирк как объект управления. Структура управления цирком (на выбор).
Миссия цирка.
5. Государственные концертные организации: структура управления, направления деятельности (на выбор).
6. Коммерческие концертные организации: структура управления, направления деятельности (на выбор).

Литература

1. Воротной, М. В. Менеджмент музыкального искусства : учеб. пособие / М. В. Воротной. – 3-е, стер. – СПб. : Планета музыки, 2021. – 256 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/160188>. – Дата доступа: 10.04.2022.
2. Лиходиевская, К. В. Технологические этапы организации концертно-гастрольной деятельности концертным агентством // Трансформация социально-культурной сферы в современных условиях: экономико-управленческие аспекты : материалы Междунар. студ. науч.-практ. конф. 9 декабря 2020 года, г. Орел / Орловск. гос. ин-т культуры, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Орел, 2021. – С. 163–166.
3. На арене менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hrm.ua/article/na_arene_menedzhmenta. – Дата доступа: 10.04.2022.
4. Стельмах, А. М. От антрепризы к частному театру: развитие частного театрального дела в Беларуси на рубеже XX-XXI вв. / А. М. Стельмах – Минск : БГУКИ, 2021. – 206 с.

Семинар 14.

Менеджмент в культурно-просветительских учреждениях культуры

Вопросы

1. Нормативно-правовой аспект деятельности культурно-просветительных учреждений культуры в Республике Беларусь.
2. Библиотека как объект управления. Структура управления библиотекой (на выбор). Миссия библиотеки.
3. Музей как объект управления. Структура управления музеем (на выбор). Миссия музея.
4. Музейный туризм как объект культурного туризма. Акция «Ночь в музее».
5. Клубные учреждения как объект управления. Структура управления клубными учреждениями (на выбор).

Литература:

1. Аналитика культурных индустрий: до и после [пандемии] : монография / И. А. Ахьямова [и др.] ; науч. ред. М. А. Беляевой. – Екатеринбург : Екатеринбургская академия современного искусства, 2020. – 238 с. (Интернет)
2. Организация деятельности учреждений культуры клубного типа : учеб. пособие / М. В. Воротной, Н. П. Гончарова, Т. Н. Егорова [и др.]. – СПб. : Планета музыки, 2021. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163362>. – Дата доступа: 07.04.2022.
3. *Ваньков, В. В.* Культура в эпоху цифровой экономики [Электронный ресурс] / В. В. Ваньков // Библиотека нового поколения. – 2020. – № 1. – Режим доступа: <https://bnp.rsl.ru/article/view/506>. – Дата доступа: 22.06.2023.

Семинар 15.

Менеджмент в кинематографии

Вопросы

1. Кинопроект (кинофильм): сущность понятия и основные характеристики.
2. Сущность понятия «национальный фильм» и его составляющие.
3. Нормативно-правовое регулирование кинематографии.
4. Организационная структура Национальной киностудии «Беларусь-фильм».
5. Специфика организации КУП «Киноvideопрокат».
6. Структура управление кинотеатром (на выбор).

Литература

1. Котович, Т. В. Рекорд / Спартак : монография / Т. В. Котович. – Витебск : ВГУ им. П. М. Машерова, 2019. – 167 с.
2. Макарэвіч, Г. У. Развіццё кінаіндустрыі ва ўмовах глабалізацыі / Г. У. Макарэвіч // Роднае слова. – 2021. – № 4. – С. 78–80.
3. Станкевич, Д. А. Тенденции развития белорусского кинорынка: аксиологический аспект / Д. А. Станкевич // Веснік Беларус. дзярж. ўн-та культуры і мастацтваў. – 2019. – № 3 (33). – С. 27–33.

Семинар 16.

Менеджмент концертно-гастрольной деятельности

Вопросы

1. Понятие концерта в системе музыкального менеджмента. Типология концертов.
2. Нормативно-правовое обеспечение концертно-гастрольной деятельности в Республике Беларусь (Положение о порядке организации гастрольной деятельности на территории Республики Беларусь, Указ Президента Республики Беларусь «Об организации гастрольно-концертной деятельности», Кодекс о культуре и пр.)

3. Основные этапы организации концерта (нормативно-правовой, организационный, финансовый и маркетинговые аспекты).

4. Гастрольный тур: определение и классификация.

5. Типы концертных площадок (концертные залы, музыкальные клубы и кафе и пр.).

Литература

1. Воротной, М. В. Менеджмент музыкального искусства : учеб. пособие / М. В. Воротной. – 3-е, стер. – СПб. : Планета музыки, 2021. – 256 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/160188>. – Дата доступа: 10.04.2022.

2. Музыкальный менеджмент: искусство, бизнес, образование / сост. А. В. Крылова. – Ростов н/Д : РГК им. С.В. Рахманинова, 2013. – 172 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/66266>. – Дата доступа: 10.04.2022.

2.3. Материалы к практическим занятиям по «Маркетингу в сфере культуры»

Раздел III. Маркетинг в сфере культуры: теоретические аспекты

СЕМИНАР № 1.

Маркетинг в сфере культуры: цель, задачи, функции

Вопросы

1. Что такое «маркетинг»? Какие существуют определения понятия «Маркетинг»? (найдите понятия «маркетинг» у Ф. Котлера, И. Манна, Ф. Колбера)
2. Почему маркетинг рассматривают как науку, как сферу профессиональной деятельности, как тип мышления, как искусство?
3. Какие исторические этапы развития маркетинга выделяют ученые?
4. Зачем маркетинг организации? Какую роль играет маркетинг в деятельности организации?
5. Какие функции выполняет маркетинг в организации?

Литература

1. Калужский, М. Л. Маркетинг : учеб./ М. Л. Калужский. – Изд. 2-е. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 216 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=598991>.
2. Ким, С. А. Маркетинг : учеб. / С. А. Ким. – 3-е изд. – М. : Дашков и К°, 2021. – 258 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684212>.
3. Цахаев, Р. К. Маркетинг : учеб. / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. – 6-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2021. – 550 с. Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684283>.

СЕМИНАР № 2.

Маркетинг в сфере культуры: история, современность

Вопросы

1. Маркетинг и культурно-исторический опыт.
2. Маркетинг и массовая культура.
3. Коммерческая сфера культуры и маркетинг.
4. Становление современного маркетинга.

Литература

1. Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства = Marketing Culture and the Arts / Ф. Колбер. – 2-я ред. – СПб. : АртПресс, 2004. – 255 с. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/5439467>.
2. Тульчинский, Г. Л. Маркетинг в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. — 5-е изд., стер. – СПб. : Планета музыки, 2021. – 496 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/167253>.

СЕМИНАР № 3.

Социальный маркетинг в деятельности Некоммерческих организаций культуры

1. Изменение представлений о роли и месте культуры в постиндустриальном обществе.
2. Предпосылки социального или некоммерческого маркетинга.
3. Изменение социальной мотивации и потребительского поведения в сфере культуры. Эволюция потребителя из «пассивно-просвещаемого» в «творчески-обучаемого».
4. Социальный маркетинг и его особенности.
5. Маркетинг некоммерческих организаций.

КОММЕНТАРИЙ К ЗАДАНИЮ

В качестве отправного материала к семинару необходимо внимательно ознакомиться с предлагаемой ниже статьей. Рекомендую также прочитать стр. 84-100 учебного пособия «Тульчинский Г.Л. Маркетинг в сфере культуры» (есть

в ЭБС «ЛАНЬ»), и ознакомится с первой главой монографии «Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства» (Колбер Ф. Маркетинг культуры и искусства = Marketing Culture and the Arts / Ф. Колбер. – 2-я ред. – СПб. : АртПресс, 2004. – 255 с. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/5439467>).

СЕМИНАР № 4.

Рынок культурных продуктов и услуг, его структура

Вопросы

1. Понятие «рынок». Секторы рынка сферы культуры. Общая характеристика потребительского рынка культурных продуктов.
2. Рыночный спрос. Потенциальный и актуальный спросы на культурный продукт.
3. Маркетинговые стратегии, направленные на уменьшение разрыва между потенциальным и реальным (актуальным) спросом. Понятие «комплиментарного» продукта. (Продумать и предложить свои маркетинговые стратегии по увеличению актуального спроса на продвигаемый вами культурный продукт).

Литература

1. Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства = Marketing Culture and the Arts / Ф. Колбер. – 2-я ред. – СПб. : АртПресс, 2004. – 255 с. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/5439467>.
2. Трейси, М. Маркетинг ведущих компаний: выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке / М. Трейси, Ф. Вирсема. – Москва : Вильямс, 2007. – Глава 6. Теория продуктового лидерства (есть в интернете)

СЕМИНАР № 5.

Сегментирование рынка и позиционирование культурных продуктов и услуг

1. Характеристика главных функций сегментирования
(Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства : пер. с англ. / Ф. Колбер. – Санкт-Петербург : Арт-пресс, 2004. - 255 с.)

2. Сегментирование и выбор целевого сегмента. (Коляда, А. А. Маркетинг, который работает: создание эффективной маркетинговой стратегии в отечественных условиях / А. А. Коляда. – Минск : Издательство Гревцова, 2006. – С. 75–81).

3. Позиционирование. Способы позиционирования. Наиболее типичные ошибки позиционирования. (Коляда, А. А. Маркетинг, который работает / С.81–105).

4. Анализ социопсихотипов потребителей. (Коляда, А. А. Маркетинг, который работает / С. 49–54).

СЕМИНАР № 6.

Маркетинговая информационная система (круглый стол)

Задание для подготовки к семинару

На основе следующих источников:

Долгополова, Е. Е. Информационное обеспечение маркетинга : в схемах и таблицах. - Минск : [Национальная библиотека Беларуси], 2015. – 150 с.

Коляда, А. А. Маркетинг, который работает: создание эффективной маркетинговой стратегии в отечественных условиях / А. А. Коляда. – Минск : Издательство Гревцова, 2006. – С. 22–48. – Скачать: <http://www.twirpx.com/file/795923/>).

Подготовиться к обсуждению следующих вопросов:

1. В чем суть МИС фирмы и какие задачи она выполняет?
2. Какие проблемы (перечислить) возникнут в деятельности фирмы, если руководство не будет располагать объективной и оперативной информацией о конъюнктуре рынка культурных продуктов?
3. Какие конкретно методы сбора маркетинговой информации являются наиболее оперативными, мало затратными и обеспечивают получение необходимой информации о конъюнктуре рынка и конкурентах?

4. Сделайте подборку сайтов, которые могут служить источниками вторичных данных в Беларуси в сфере культуры. Дайте характеристику некоторым из них.

5. Как осуществляется сбор вторичной информации. См. также: Коляда. А. Маркетинг, который работает / С. 39–48. Материал творчески переработать.

СЕМИНАР № 7.

Анализ социальной рекламы по выбранной проблеме

Задание для подготовки к семинару

1. Выбрать любую социальную рекламу (Республика Беларусь, Российская Федерация, Казахстан), в основу которой положена идея обращения к товарам и услугам учреждений социокультурной сферы.

2. Обозначить актуальность проблемы.

3. Подобрать варианты социальной рекламы – **не менее трех** и проанализировать их по следующему плану:

- субъект социальной рекламы;
- объект социальной рекламы;
- цель, масштаб деятельности социальной рекламы;
- концентрация на целевой аудитории (*избирательная, массовая*);
- характер воздействия социальной рекламы (рациональная, эмоциональная);
- форма социальной рекламы (статья, объявления, лозунг, призыв, заповедь, афоризм и т.д.).

СЕМИНАР № 8.

Брендинг в сфере культуры и искусства (*коллоквиум*)

Задание для подготовки к семинару

Источник: BRAND.2.C/BRAND.2.B, или о том, как работают бренды в социокультурном пространстве / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – Москва: Издательский дом Международного университета в Москве, 2010. – 178

с. – Режим доступа: <https://altairbook.com/books/531405639-brand.2.c---brand.2.b-ili-o-tom-kak-rabotayut-brendy-v-sociokulturnom-prostranstve.html>.

Методика проведения коллоквиума. Каждый студент выбирает одну статью из вышеуказанного издания (**максимум 2 человека на одну статью**) и анализирует ее содержание. В рамках коллоквиума студент должен охарактеризовать статью по следующим позициям:

- тема статьи и ее актуальность для учреждений и организаций социокультурной сферы;
- проблемное поле статьи; авторская методика раскрытия проблемного поля статьи (раскрытие через факты, примеры, личное участие);
- наличие смежных тем и их авторская интерпретация; взаимовлияние;
- возможность адаптации авторских идей в деятельности учреждений и организаций социокультурной сферы Республики Беларусь (привести конкретные примеры);
- пути дальнейшей актуализации тематики статьи.
- возможность использования авторского материала в процессе самообразования специалистов учреждений и организаций социокультурной сферы.

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа направлена на углубление знаний по дисциплине и побуждение студентов к мотивированной учебной деятельности и всестороннему усвоению учебного материала. Организация самостоятельной работы студентов предусматривает следующие формы: письменные работы (рефераты), электронные презентации, изучение источников, устные выступления, посещение библиотек. Выполненная работа должна отражать степень усвоения студентом основных теоретических вопросов, умение самостоятельно мыслить, обобщать материал, определять достижения, проблемы, делать выводы. Формами контроля СРС являются проверка письменных работ, презентаций, собеседование, устный и письменный опрос.

3.2. Примерный перечень тем/заданий для управляемой самостоятельной работы студентов

Анализ ресурсного потенциала организации сферы культуры

Провести анализ нормативно–правового, кадрового, финансового, информационного ресурса любой организации, результаты представить в таблице:

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование позиции</i>	<i>Результат анализа</i>
1.	<i>Название организации</i>	
2.	<i>Юридический адрес организации</i>	
3.	<i>Сфера творческо–производственной деятельности организации</i>	
4.	<i>Общая информация об организации: <input type="checkbox"/> персональные данные руководителя;</i>	

	<input type="checkbox"/> <i>персональные данные заместителей и их сфера профессиональной деятельности</i>	
5.	<p><i>Нормативно–правовой ресурс:</i></p> <input type="checkbox"/> <i>какими нормативно–правовыми документами руководствуется организация в своей деятельности;</i>	
	<input type="checkbox"/> <i>содержательная характеристика локальных нормативно–правовых документов (Устав, положения ..., должностные инструкции);</i>	
	<input type="checkbox"/> <i>иные нормативно–правовые документы, их содержательный анализ (например, Положение о платных услугах)</i>	
6.	<p><i>Кадровый ресурс:</i></p> <input type="checkbox"/> <i>количество сотрудников, из них:</i>	
	<i>с высшем образованием –</i>	
	<i>со средне–специальным образованием –</i>	
	<i>со общим средним образованием –</i>	
	<i>без образования –</i>	
	<i>с непрофильным образованием – ;</i>	
	<input type="checkbox"/> <i>учреждения, в которых сотрудники организации проходят повышение квалификации/ переподготовку</i>	
7.	<p><i>Финансовый ресурс:</i></p> <i>бюджетное финансирования;</i>	
	<i>внебюджетное финансирования</i>	
8.	<p><i>Информационные ресурс:</i></p> <input type="checkbox"/> <i>система распространения информации внутри организации (традиционная и электронная);</i>	
	<input type="checkbox"/> <i>информационные базы данных, созданные внутри организации;</i>	
	<input type="checkbox"/> <i>источники получения информации из вне;</i>	
	<input type="checkbox"/> <i>способы и формы представления информации об организации во внешнем информационном пространстве</i>	

Предложить варианты модернизации/совершенствования/ улучшения/оптимизации ресурсной базы организации. Результаты представить в виде таблицы:

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование ресурса</i>	<i>Наименование раздела ресурса</i>	<i>Достигнутые результаты</i>	<i>Предлагаемые варианты</i>	<i>Пути дости- жения</i>
<i>1.</i>					
<i>2.</i>					
<i>3.</i>					
<i>4.</i>					

Вывод. Представить обобщенный вывод по проведенному анализу с учетом выявленных плюсов и минусов в ресурсном обеспечении организации.

3.3. Примерный перечень вопросов к зачетам и экзаменам

Экзаменационные вопросы

по учебной дисциплине «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры»

для студентов 3 курса специальности

«Культурология (по направлениям)»

очной формы получения высшего образования

1. Содержание и сущность понятий «менеджмент», «управление».
2. Механизмы менеджмента в сфере культуры.
3. Особенности менеджмента в сфере культуры и искусства.
4. Этапы развития менеджмента.
5. Методы менеджмента, их краткая характеристика.
6. Министерство культуры РБ, его органы на местах, их компетенция и выполняемые функции.
7. Понятие фандрейзинга как современной технологии менеджмента в сфере культуры и искусства.
8. Специфика управления персоналом в сфере культуры.
9. Основные организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих организаций в сфере культуры.
10. Дисциплина, подчиненность и взыскания как основа административных методов управления.
11. Привлечение спонсоров учреждениями культуры и искусств в рамках реализации государственных программ, проектов, акций.
12. Требования, предъявляемые к работникам в сфере культуры, методы подбора и проблемы их подготовки.
13. Понятие и классификация стилей руководства.
14. Компетенции и компетентность современного менеджера сферы культуры.
15. Клубные учреждения как базовые организации культурно-просветительского профиля.

16. Библиотека как культурный институт и производственно-организационная система.
17. Театр как зрелищный вид искусства и организационно-управленческая структура.
18. Порядок организации и проведения культурно-зрелищных мероприятий.
19. Понятие и сущность музейного менеджмента: типы музеев, их миссия и ресурсная база.
20. Сущность менеджмента концертно-гастрольной деятельности.
21. Фирменный стиль – понятие и составляющие элементы.
22. Организационная и корпоративная культура: понятие и составляющие элементы.
23. Государственное регулирование и управление деятельности в сфере культуры и искусства.
24. Руководитель, менеджер и лидер – их краткая характеристика.
25. Понятие маркетинга, условия его возникновения.
26. Сущность, принципы и функции маркетинга.
27. Виды маркетинга в современных условиях.
28. Классификация факторов макросреды и микросреды.
29. Рынок как экономическая основа маркетинга.
30. Комплекс маркетинга в сфере культуры и искусства.
31. Структура маркетинговых коммуникаций.
32. Эффективные средства стимулирования сбыта товаров и услуг.
33. Жизненный цикл товара и особенности маркетинга на отдельных этапах цикла.
34. Создание и внедрение на рынок новых товаров.
35. Использование ambient media для продвижения культурных продуктов.
36. Маркетинговая политика в сфере услуг.
37. Основные концепции развития маркетинга.
38. Определение емкости и доли рынка.

39. Принципы эффективных маркетинговых коммуникаций.
40. Основные положения теории нейромаркетинга.
41. Маркетинговые исследования рынка культурных услуг: сущность, классификация, методы получения первичных данных.
42. Основные цели и стратегии бренд-маркетинга в сфере культуры.

Экзаменационные вопросы

**по учебной дисциплине «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры»
для студентов 5 курса специальности «Культурология (по направлениям)»
заочной формы получения высшего образования**

1. Содержание и сущность понятий «менеджмент», «руководство» и «управление».
2. Механизмы менеджмента в сфере культуры.
3. Особенности менеджмента в сфере культуры и искусства.
4. Этапы развития менеджмента (характерные черты первого – третьего этапов).
5. Этапы развития менеджмента (характерные черты четвертого, пятого этапов и современного периода).
6. Функции менеджмента.
7. Методы менеджмента, их краткая характеристика.
8. Министерство культуры РБ, его органы на местах, их компетенция и выполняемые функции.
9. Понятие фандрейзинга как современной технологии менеджмента в сфере культуры и искусства.
10. Формы фандрейзинга.
11. Спонсорский пакет и статус спонсорства.
12. Персонал в сфере культуры. Требования, предъявляемые к работникам, методы подбора и проблемы их подготовки.
13. Понятие и классификация стилей руководства.

14. Музейный менеджмент, направления его развития.
15. Менеджмент в производстве и реализации художественно-промышленных товаров.
16. Мотивация спонсорства и благотворительности в сфере культуры и искусства.
17. Порядок организации и проведения культурно–зрелищных мероприятий.
18. Фирменный стиль – понятие и составляющие элементы.
19. Организационная и корпоративная культура – понятие и составляющие элементы.
20. Государственное регулирование и управление деятельности в сфере культуры и искусства.
21. Понятие маркетинга, условия его возникновения.
22. Сущность, принципы и функции маркетинга.
23. Виды маркетинга в современных условиях.
24. Понятие об окружающей среде маркетинга, классификация факторов макросреды и микросреды.
25. Субъекты и объекты маркетинга в организациях культуры.
26. Информационное обеспечение маркетинга.
27. Основные концепции развития маркетинга.
28. Комплекс маркетинга в отрасли культуры и искусства.
29. Маркетинговые коммуникации: понятие и принципы их организации.
30. Реклама как важнейшая составляющая в комплексе маркетинговых коммуникаций, ее виды и средства.
31. Коммерческая и некоммерческая реклама: понятие и сфера применения.
32. Сущность и виды маркетинговых исследований.
33. Методы маркетинговых исследований.
34. Сбытовая политика. Выбор каналов сбыта.

35. Стимулирование сбыта как элемент комплекса коммуникаций. Инструменты стимулирования.

36. Роль цены в маркетинге. Факторы, оказывающие влияние на размер цены.

37. Методы ценообразования.

38. Маркетинговые приемы в ценообразовании.

39. Пропаганда и связи с общественностью.

40. Комплекс маркетинговых коммуникаций, выбор его структуры.

Вопросы к зачету

по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры»

«Раздел III. Маркетинг в сфере культуры»

**для студентов 2 курса дневной формы получения высшего образования
специальности «Культурология (по направлениям)»**

1. Маркетинг как философия бизнеса
2. Сущность маркетинга
3. Организация – основное звено реализации маркетинга
4. Маркетинговая среда организации
5. Концепция маркетинга
6. Концепции предпринимательской деятельности
7. Цели использования маркетинга
8. Особенности маркетинга некоммерческих организаций
9. Сущность маркетинговых исследований и его этапы
10. Кабинетное и полевое исследование, их сущность и значение
11. Количественные методы проведения полевых исследований
12. Качественные методы проведения полевых исследований
13. Изучение рынка как основа всех маркетинговых исследований
14. Сегментирование рынка, массовый и целевой маркетинг
15. Основные признаки сегментирования рынка

16. Критерии определения целевых сегментов
17. Выбор целевого рынка организации
18. Классический комплекс маркетинга и его элементы
19. Особенности комплексам маркетинга в сфере культуры и его дополнительные элементы
20. Идея товара и ее основные источники
21. Требования рынка к товару
22. Жизненный цикл товара
23. Ценовая стратегия организации и ее основные задачи
24. Соотношение цены, спроса и предложения
25. Методы ценообразования
26. Ценовая политика организации
27. Сбытовая стратегия организации культуры, общая характеристика
28. Стратегия сбыта, ее основные задачи
29. Система сбыта, выбор посредников
30. Система доставки товара и его реализация
31. Маркетинговые коммуникации, общая характеристика
32. Маркетинговые инструменты продвижения и предоставления услуг организации культуры потребителям
33. Личная продажа продукции организаций культуры
34. Пропаганда как инструмент маркетинга
35. Реклама как инструмент продвижения и предоставления товара потребителю
36. Организация «публик рилейшнз» как инструмент создания необходимого имиджа организации
37. Содержание франчайзинга и его место в современной коммуникационной системе
38. Экономические отношения франчайзинга, их краткая характеристика
39. Маркетинговые технологии в деятельности театров шоу бизнесе
40. Маркетинговые технологии в шоу бизнесе

41. Маркетинговые технологии в деятельности музеев
42. Содержание понятия «организация маркетинга»
43. Типы организационных структур управления маркетингом
44. Функционально-организационная структура управления маркетингом
45. Товарная организация структура управления маркетингом
46. Региональная и рыночная структура управления маркетингом
47. Смешанные организационные структуры управления маркетингом
48. Сущность, принципы и виды планирования маркетинга
49. Миссия предприятия и стратегические цели маркетинга
50. Уровни стратегий
51. Виды маркетинговых стратегий
52. Организация маркетинга
53. Планирование комплекса маркетинга
54. Сущность и виды маркетингового контроля

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

12.12.2022

Регистрационный № УД-02- 25/уч.

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине
для специальностей:

1-21 04 01 «Культурология (по направлениям)»,

направление специальности 1-21 04 01-02 «Культурология (прикладная)»;

1-17 03 01 «Искусство эстрады (по направлениям)»

направление специальности 1-17 03 01-06 «Искусство эстрады (продюсерство)»

2022 г.

Учебная программа составлена на основе типовой учебной программы «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» (дата утверждения: 21.12.2017, регистрационный № ТД-Д.377/тип.), учебных планов по специальностям: 1-21 04 01 «Культурология (по направлениям)», направление специальности 1-21 04 01-02 «Культурология (прикладная)»; 1-17 03 01 «Искусство эстрады (по направлениям)», направление специальности 1-17 03 01-06 «Искусство эстрады (продюсерство)»

СОСТАВИТЕЛИ:

Р.С.Мотульский, заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова» доктор педагогических наук, профессор;

Ю.В.Мицкевич, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова» кандидат педагогических наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М. Широкова» (протокол № 4 от 01.12.2022 г.);

Научно-методическим советом Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова» (протокол № 2 от 12.12.2022 г.)

Пояснительная записка

Менеджмент и маркетинг в сфере культуры как области научного знания и системы управленческой практики требуют детального изучения. Руководители социально-культурных институтов заинтересованы в применении эффективных технологий менеджмента и маркетинга в деятельности организаций. В современных социально-культурных условиях востребованы специалисты, которые демонстрируют компетентность в области менеджмента и маркетинга, что позволяет позиционировать и продвигать на более высоком уровне культурные проекты, выстраивать гармоничные взаимоотношения с различными категориями населения.

Менеджмент относится как к специальным, так и к отраслевым экономическим наукам. Как специальная экономическая наука «менеджмент в сфере культуры» изучает управление производственными отношениями в процессе производства интеллектуальной собственности и на ее основе исследует возможности подготовки квалифицированных специалистов в сфере культуры. Вопросы менеджмента в дисциплине изучают управление кадрами в организациях на основе динамичных методов анализа, принятия решений и отношений, которые направлены на достижение целей путем использования запланированных, организационных и контролируемых средств. В процессе освоения маркетинга в сфере культуры акцент делается на изучении эффективных инструментов маркетинга в деятельности социально-культурных институтов, а также возможностей повышения конкурентоспособности услуг в сфере культуры, дифференцированного подхода к представителям целевой аудитории.

Цель учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» – формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области менеджмента и маркетинга в сфере культуры, которые позволят принимать эффективные управленческие решения.

Задачи изучения учебной дисциплины:

сформировать представление о предмете, функциях, категориальном аппарате и специфике различных направлений в менеджменте и маркетинге в сфере культуры;

выработать устойчивые знания о технологиях привлечения ресурсов; продвижения услуг, методах управления и регулирования деятельностью социально-культурных институтов;

обратить внимание студентов на требования, предъявляемые к работникам культуры и проблемы их подготовки, переподготовки, повышения квалификации в рыночной экономике;

показать особенности менеджмента и маркетинга в подотраслях культуры и искусства (музейном, галерейном, библиотечном деле, шоу-бизнесе, изобразительном искусстве, кинематографии и др.).

Реализации цели и задач подчинена структура учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры», которая включает следующие разделы:

Раздел 1. Основы менеджмента

Раздел 2. Менеджмент в сфере культуры

Раздел 3. Маркетинг в сфере культуры: теоретические аспекты

Раздел 4. Маркетинг в сфере культуры: практические аспекты

В результате изучения учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» формируются следующие компетенции:

универсальные:

УК-1. Владеть основами исследовательской деятельности, осуществлять поиск, анализ и синтез информации;

специализированные:

СК-7. Обладать знанием концептуально-теоретических основ менеджмента как области научных знаний, использовать технологии менеджмента в деятельности организаций социокультурной сферы.

СК-8. Реализовывать маркетинговые коммуникации в организациях социокультурной сферы с использованием знаний основных концепций и школ маркетинга.

В результате изучения данной дисциплины студенты должны

знать:

сущность, место и значение менеджмента и маркетинга в управлении организациями в сфере культуры; культурную политику, законодательные акты, органы управления в сфере культуры; современные технологии менеджмента и маркетинга;

эволюцию и школы менеджмента, систему основных категорий;

методы и функции управления, управленческие решения;

стили управления и требования к менеджеру;

организационную структуру менеджмента как управления производственными отношениями по обновлению и распространению культурных ценностей, организации свободного времени населения;

систему организации маркетинговых исследований, основные элементы комплекса маркетинга;

уметь:

анализировать показатели развития в отрасли, анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации культуры, ее жизненный цикл; систему внутренних и внешних связей организации; составлять основные нормативные документы для внутреннего руководства и внешних связей; разрабатывать предложения новых услуг и проекты маркетинговых коммуникаций;

проводить анализ и сегментацию рынка коммерческих и некоммерческих организаций;

разрабатывать и реализовать комплекс маркетинга с учетом специфики маркетинга в сфере культуры.

владеть:

прочными организационными навыками для работы в учреждениях куль-

туры в современных социально-экономических условиях, технологиями культурно-досуговой деятельности;

разнообразными инструментами маркетинговой коммуникации.

Изучение учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» содействует усвоению знаний в области управления и обеспечивает современную подготовку специалистов - менеджеров-культурологов с высшим образованием.

Общее количество часов по учебной дисциплине для очной (дневной) формы получения высшего образования – 374, аудиторных занятий – 170 в том числе 30 часов лекций, 100 часов практических занятий, 40 часов семинарских занятий, 204 часа – самостоятельная работа.

Общее количество часов по дисциплине для заочной формы получения высшего образования – 374, аудиторных занятий – 42, в том числе 8 часов лекций, 24 часа практических занятий, 10 часов семинарских занятий, 332 часа – самостоятельная работа.

Формы промежуточной аттестации – зачёты, экзамены.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Раздел I. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1. Эволюция менеджмента. Научные школы управления.

Менеджмент как социальное явление. Содержание и особенности основных этапов эволюции менеджмента (древний, донаучный; индустриальный; постиндустриальный; систематизации; информационный). «Волновая» теория периодизации развития менеджмента. Три волны Р. Ходжеттса.

Научная и административная школа. Идея рационалистического подхода Ф.У. Тейлора, Ф. Гилбрета, Л. Гилбрет, Г. Гантта для организации индивидуального и совместного труда рабочих на производстве. Школа человеческих отношений Э. Мэйо и М. П. Фоллетт. Этапы становления школы поведенческих наук. Школа науки управления, или количественный подход. Идеи Р. Акоффа, С. Бира, А. Гольдбергера – углубленное понимание управленческих процессов.

Тема 2. Цели, функции, принципы, методы менеджмента

Характеристика понятия «цели», их значение и место в системе категорий менеджмента. Признаки классификации целей организаций. Требования, предъявляемые к формулировке целей управления (конкретность, измеримость, достижимость, эффективность, образование системы). Понятие «дерево целей» и правила их построения. Задачи управления. Информация как инструмент управленческой деятельности.

Понятие «функции менеджмента». Группы функций менеджмента (общие – планирование, организация, мотивация, контроль, координация; специальные – маркетинг, стратегическое управление, реклама; специфические – организация работ по стандартизации, учет и отчетность, экономический анализ, организация работы с кадрами).

Принципы менеджмента – общепризнанные правила и нормы управления в определенных условиях общественного развития. Всеобщие, общие и специальные принципы управления, их характеристика и роль. Тенденции изменения принципов менеджмента. Закрепление системы государственных принципов в законодательстве. Формулировка принципов деятельности корпораций в кодексе поведения персонала (кредо фирмы) и других документах. 12 принципов производительности Г. Эмерсона. 14 принципов А. Файоля.

Методы менеджмента в системе категорий управления. Группировка методов менеджмента по содержанию, назначению и возможностям. Организационно-административные, экономические, социально-психологические методы управления.

Тема 3. Организация как объект управления

Представления об организации как социальной системе. Характеристика организации как объекта управления. Общие признаки организации: целенаправленность, совместная деятельность, наличие особой системы отношений, координация деятельности, технологичность, особая субкультура. Внутренние переменные организации (по М. Х. Мескону). Типологии организаций: многообразие классификационных подходов. Организационно-формальные критерии: форма собственности, отношение к прибыли (коммерческие и некоммерческие организации), организационно-правовая форма, размеры, сектор и отрасль производства, размер, содержание деятельности.

Виды интеграции организаций: стратегические альянсы, консорциумы, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансово-промышленные группы и др. Ключевые процессы в организации: привлечение клиента, продажа товара или услуги, закупка товаров или материалов, производство, послепроизводственная логистика (хранение и доставка материалов), послепродажное обслуживание. Актуализация деятельности международных управленческих организаций. Структура, система деятельности

Мирового совета по научному управлению (CJOS) и его Европейской структуры – CECJOS.

Тема 4. Управленческие решения. Стили руководства.

Кадровый менеджмент

Сущность управленческих решений, их определение. Многозначность понятия «решение». Свойства управленческих решений и требования к ним (эффективность, экономичность, своевременность, обоснованность, реальность). Признаки классификации управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений, основные его стадии. Методы принятия управленческих решений (неформальные, экспертные, количественные). Этапы рационального решения (по М. Х. Мескону).

Стиль руководства как специфический способ, манера взаимодействия руководства и подчиненных. Общая типология стилей – теория Д. Макгрегора («X» и «Y»). Авторитарный, демократический, либеральный стили управления. Управленческая решетка Блейка-Моутона. Стимулирование и мотивация: аспекты взаимодействия.

Развитие концепции управления персоналом: от понимания «человек – элемент системы» к понятию «предприимчивый человек». Государственная кадровая политика Республики Беларусь. Понятие и значение менеджмента персонала. Основные цели, задачи, функции кадрового менеджмента. Характеристика понятий «кадровый потенциал», «кадровый цикл». Штатное расписание как структуризация кадрового состава организации. Ротация кадров. Основные способы административного воздействия: материальная и дисциплинарная ответственность. Особенности деятельности HR-специалиста.

Раздел II. МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Тема 5. Менеджмент в сфере культуры как объект научного исследования

Субъекты и объекты деятельности в сфере культуры. Ключевые виды деятельности в сфере культуры. Товары и услуги как результаты культурной деятельности. Основные показатели развития культуры и искусства. Особенности менеджмента в сфере культуры и их отражение в механизмах менеджмента.

Нормативно-правовая база деятельности руководителей организаций и учреждений сферы культуры (квалификационный справочник «Должности служащих, занятых в культуре и искусстве»; Типовое положение об аттестации руководителей и специалистов организаций и т.д.).

Тема 6. Государственная и региональная культурная политика

Сущность понятия «культурная политика». Цели, задачи и функции культурной политики. Модели культурной политики А. Моля, М. Драгичевич-Шешич, А. Визанда. Государственные органы управления сферой культуры, их компетенция. Основные направления государственной политики в сфере культуры в Беларуси. Управление интеллектуальной собственностью: понятие, авторские права и объекты авторского права. Интеллектуальная собственность в сфере культуры в условиях глобализации и присоединения к ВТО. Формы государственной и негосударственной поддержки сферы культуры.

Модели культурной политики (по М. Драгичевич-Шешич): либеральная; государственная бюрократическая или просветительская культурная; национально-освободительная культурная; культурная политика переходного общества. Модель Г. Шартран и К. Маккахи отражает отношения «государство (правительство) – культура»: помощник, архитектор, инженер и меценат.

Тема 7. Эффективность управленческой деятельности в социально-культурных институтах

Специфика управления социокультурными процессами в условиях больших и малых городов, сельской местности. Привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников для реализации социально-культурных проектов. Сущность понятия «фандрейзинг» как современной

технологии менеджмента в сфере культуры. Виды и размеры возможных субсидий. Статус спонсора, виды спонсорства, спонсорский пакет. Разработка организационных документов (устав, положения, договор и т.д.). Инструменты менеджмента в малом бизнесе. Попечительские советы и стейкхолдеры как субъекты корпоративной политики.

Критерии эффективности управленческой деятельности организаций и учреждений сферы культуры. Тенденции и перспективы развития арт-рынка в России и Республике Беларусь. Менеджмент культурно-просветительных организаций: клубы, библиотеки. Ивент-менеджмент в сфере индустрии досуга. Менеджмент театрально-зрелищных организаций: театр, цирк, филармония. Творческие коллективы: понятие, классификация, структура. Понятие и структура шоу-бизнеса. Этика менеджмента в шоу-бизнесе. Менеджмент концертно-гастрольной деятельности. Гастрольный тур: определение и классификация. Типы концертных площадок (концертные залы, музыкальные клубы и кафе и пр.). Менеджмент в кинематографии: кинотеатры, киноvideопрокаты. Особенности функционирования Национальной киностудии «Беларусьфильм». Менеджмент в изобразительном искусстве: музеи, галереи.

Тема 8. Социально-психологические механизмы менеджмента в сфере культуры

Культура менеджмента организации. Организационная культура фирмы, ее содержание. Корпоративная культура организации. Ее значение для реализации идеологии культуры в государстве.

Эмоционально-волевая регуляция управленческой деятельности в сфере культуры (понятия стресса, фрустрации, резистентности). Лидерство в сфере культуры. Синдром профессионального выгорания работника культуры: основные компоненты, стадии и профилактика. Технологии тимбилдинга и стресс-менеджмента в стимулировании кадров культуры к производственно-творческой деятельности. Тайм-менеджмент и самоменеджмент как техноло-

гии мотивации кадров культуры. Морально-психологический климат в творческом коллективе.

Раздел III. МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Тема 9. Маркетинг в сфере культуры как объект научного осмысления

Становление и развитие маркетинга: социально-культурный контекст. Сущность и основные категории маркетинга в сфере культуры: рынок, потребности, нужда, спрос и предложение, товары и услуги. Виды маркетинга: массовый, товарно-дифференцированный, целевой. Макро и микро-среда маркетинга социально-культурных институтов. Факторы макросреды и их влияние на организации культуры. Микросреда маркетинга учреждений культуры. Внешняя и внутренняя микросреда. Сущность понятий «ёмкость и потенциал рынка».

Функции маркетинга в сфере культуры. Концепции маркетинга в сфере культуры. Роль и значение маркетинга в некоммерческой сфере культуры. Особенности некоммерческого маркетинга. Объекты сегментации в маркетинге: потребители, товары, каналы распределения, географические зоны.

Сегментация потребителей в сфере культуры по следующим критериям (признакам): географическим; демографическим; социально-экономическим; психографическим; поведенческим; комбинированным. Принципы управления маркетингом в сфере культуры. Маркетинговая логистика в сфере культуры (реализация культурных проектов; создание творческих коллективов; условия контракта: оплаты, доставки, регламент выступления артистов и др.). Особенности трейд-маркетинга в сфере культуры.

Тема 10. Информационное обеспечение маркетинга в сфере культуры

Характеристика понятия «маркетинговая информационная система» (МИС). Структура МИС: внутренняя отчетность, маркетинговые наблюдения, маркетинговые исследования, аналитические данные. Внутренние источники

информации. Первичные и вторичные данные и их использование в социокультурной практике. Основные этапы маркетинговых исследований (marketing research) (выявление проблемы; поиск вторичной информации; получение первичной информации; анализ собранной информации; разработка рекомендаций; принятие маркетингового решения). Доминантные цели маркетинговых исследований: поисковые (разведочные), описательные, экспериментальные и казуальные. Ключевые задачи маркетинговых исследований в сфере культуры. Методы проведения маркетинговых исследований в сфере культуры (качественные – фокус-группы, глубинные интервью, анализ протокола и количественные исследования – математические и статистические модели).

Основные положения теории нейромаркетинга. Мотивационные особенности поведения потребителей социально-культурных услуг. Механизмы психологического воздействия на мотивацию личности. Эмоции как базовые регуляторы выбора потребителей. Ценность клиента в маркетинге взаимоотношений. ABC и XYZ-методы исследования ценности потребителей социально-культурных товаров и услуг. Системы маркетинговых инструментов для комплексной аналитики взаимодействия социально-культурных институтов с целевой аудиторией в виртуальном пространстве: Google Analytics Яндекс.Метрика, SimilarWeb и др.

Тема 11. Элементы комплекса маркетинга: социально-культурный контекст

Особенности комплекса маркетинга в сфере культуры и его элементы: «Продукт», «Цена», «Каналы распространения или Сбыт», «Продвижение» (4P). Жизненный цикл товаров и услуг социально-культурной направленности: внедрение, рост, зрелость, спад. Укрепление позиций товаров и услуг рекреационно-развивающего характера на рынке посредством улучшения их потребительских свойств. Ценообразование в сфере культуры. Характеристика понятия «конъюнктура». Характеристика понятий «ёмкость рынка» и «рыночный потенциал» в сфере культуры. Аудит маркетинга в рамках социокультурной среды. Основные компоненты аудита маркетинга: анализ внешней среды, в которой существует

социально-культурный институт; цели и стратегии маркетинга; ревизия организационной структуры управления маркетингом; определение финансовой эффективности мероприятий по маркетингу).

Факторы, которые влияют на принятие решения о приобретении социально-культурных товаров и услуг. Система сбыта в сфере культуры. Выбор посредников. Особенности взаимодействия со стейкхолдерами. Личные продажи интеллектуального продукта. Стратегии формирования положительного имиджа социально-культурных институтов. Специфика продвижения культурного продукта в офлайн и онлайн пространстве.

Раздел IV. МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ: ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Тема 12. Структура маркетинговых коммуникаций в сфере культуры

Трансформация классической структуры маркетинговых коммуникаций (СМК) в сфере культуры: реклама (advertising); связи с общественностью (public relations), пропаганда (publicity); стимулирование сбыта (sales promotion); прямой маркетинг (direct marketing).

Сущность, цели и задачи PR в сфере культуры. Основные модели PR и их реализация в социокультурной практике: манипулятивная, информирования, взаимопонимания, социального партнёрства. Ключевые объекты пропаганды в сфере культуры. Средства стимулирования сбыта в сфере культуры: участие социально-культурных институтов в выставках и ярмарках; купоны для покупок со скидкой; дисконтные карты; привлекательная упаковка; игры, конкурсы, розыгрыши; демонстрационные показы и др. Актуальные формы прямого маркетинга в сфере культуры: персональная продажа; директ-мейл; каталог-маркетинг; телефон-маркетинг; телемаркетинг; Internet-маркетинг, формирование базы данных постоянных посетителей.

Тема 13. Маркетинговые инструменты продвижения культурных продуктов

Продвижение культурных продуктов (концерт, выставка, праздник, фестиваль, спектакль и др.) с помощью рекламных и PR средств. Маркетинг социальных инвестиций: спонсорство, патронаж (стабильная и долговременная основа), благотворительность. Культура, спорт, образование, здравоохранение, экология как привлекательные для спонсорства объекты. Характеристика понятия «корпоративная идентичность социально-культурного института». Основные компоненты корпоративной идентичности социально-культурных институтов (имидж, философия, дизайн, культура взаимодействия с посетителями, поведение специалистов социально-культурной сферы).

Особенности рекламной деятельности в культурно-просветительных организациях. Применение маркетинговых технологий в деятельности филармонии, театра, цирка. Комплекс маркетинга и его специфика в концертно-театральном искусстве. Маркетинговые технологии в шоу-бизнесе. Особенности маркетинга благотворительных организаций. Маркетинговые технологии в деятельности библиотек, музеев, галерей. Использование современных рекламных и PR средств с целью продвижения результатов деятельности творческих коллективов. Механизмы позиционирования и продвижения услуг кинотеатров, киноvideопрокатов. Особенности применения маркетинговых инструментов в изобразительном искусстве.

Тема 14. Компетентность и компетенции маркетолога в сфере культуры

Соотношение понятий «компетентность и компетенции маркетолога в сфере культуры». Ключевые компетенции маркетолога в сфере культуры. Пути формирования компетентности маркетолога в сфере культуры. Базовые положения в деятельности маркетолога в сфере культуры: быть способным продвигать готовый культурный продукт; вовлекать руководство в разработку маркетинговой стратегии; определить и согласовать зону ответственности маркетолога в процессе работы над творческим проектом; знать все преимущества культурного

продукта и современные тренды; обеспечить доступность и конверсию предложений социально-культурного характера.

Основные цели и задачи маркетолога в сфере культуры: изучение арт-рынка; мониторинг потребностей в культурных продуктах; создание и укрепление положительного имиджа социально-культурного института; участие в разработке и продвижении художественных проектов, программ и др.

Типы лидерства и их трансформация в маркетинговой деятельности.

Тема 15. Бренд-маркетинг в сфере культуры

Характеристика понятия «бренд-маркетинг в сфере культуры». Основные цели бренд-маркетинга в сфере культуры: повышение узнаваемости социально-культурных институтов; формирование лояльности целевой аудитории к культурным продуктам; укрепление ценности бренда творческого коллектива; повышение вовлечённости разных категорий населения в деятельность учреждений культуры и досуга и др.

Стратегии бренд-маркетинга: индивидуальная, ассоциативная, минималистичная, диверсификационная. Краудсорсинг в сфере культуры. Построение и позиционирование брендов в социокультурном пространстве. Основы формирования персональных брендов в сфере культуры. SendPulse как перспективный сервис, направленный на активизацию взаимодействия с целевой аудиторией социально-культурных институтов: продвижение бренда с помощью e-mail маркетинга, web push, и SMS.

Учебно-методическая карта учебной дисциплины

«Менеджмент и маркетинг в сфере культуры»

(очная (дневная) форма получения высшего образования)

для специальности «Культурология (по направлениям)»

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов			Количество часов СРС	Форма контроля
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия		
1	2	3	4	5	6	7
Раздел I.						
Основы менеджмента						
1	Эволюция менеджмента. Научные школы управления.	2	6	4	8	Опрос, тестирование
2	Цели, функции, принципы, методы менеджмента	2	6	2	6	Опрос, тестирование
3	Организация как объект управления	2	6	2	8	Опрос, тестирование
4	Управленческие решения. Стили руководства. Кадровый менеджмент.	2	6	2	8	Опрос, тестирование
5	Промежуточная аттестация				36	Экзамен
	Всего	8	24	10	66	
Раздел II.						
Менеджмент в сфере культуры						
6	Менеджмент в сфере культуры как объект научного исследования	2	6	2	4	Опрос, тестирование
7	Государственная и региональная культурная политика.	2	6	2	4	Опрос, тестирование
8	Эффективность управленческой деятельности в социально-культурных институтах	2	6	4	6	Опрос, тестирование
9	Социально-психологические механизмы менеджмента в сфере культуры	2	6	2	4	Опрос, тестирование

10	Промежуточная аттестация				12	Зачет
	Всего	8	24	10	30	
Раздел III.						
Маркетинг в сфере культуры: теоретические аспекты						
11	Маркетинг в сфере культуры как объект научного осмысления	2	10	4	10	Опрос, тестирование
12	Информационное обеспечение маркетинга в сфере культуры	2	8	4	12	Опрос, тестирование
13	Элементы комплекса маркетинга: социально-культурный контекст	2	8	2	14	Опрос, тестирование
14	Промежуточная аттестация				12	Зачет
	Всего	6	26	10	48	
Раздел IV.						
Маркетинг в сфере культуры: практические аспекты						
15	Структура маркетинговых коммуникаций в сфере культуры	2	8	2	6	Опрос, тестирование
16	Маркетинговые инструменты продвижения культурных продуктов	2	6	4	6	Опрос, тестирование
17	Компетентность и компетенции маркетолога в сфере культуры	2	6	2	6	Опрос, тестирование
18	Бренд-маркетинг в сфере культуры	2	6	2	6	Опрос, тестирование
19	Промежуточная аттестация				36	Экзамен
	Всего	8	26	10	60	
	Итого	30	100	40	204	

Учебно-методическая карта учебной дисциплины

«Менеджмент и маркетинг в сфере культуры»

(очная (дневная) форма получения высшего образования)

для специальности «Искусство эстрады (по направлениям)», направление

специальности «Искусство эстрады (продюсерство)»

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов			Количество часов СРС	Форма контроля
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия		
1	2	3	4	5	6	7
Раздел I.						
Основы менеджмента						
1	Эволюция менеджмента. Научные школы управления.	2	6	4	8	Опрос, тестирование
2	Цели, функции, принципы, методы менеджмента	2	6	2	6	Опрос, тестирование
3	Организация как объект управления	2	6	2	8	Опрос, тестирование
4	Управленческие решения. Стили руководства. Кадровый менеджмент.	2	6	2	8	Опрос, тестирование
5	Промежуточная аттестация				12	Зачет
	Всего	8	24	10	42	
Раздел II.						
Менеджмент в сфере культуры						
6	Менеджмент в сфере культуры как объект научного исследования	2	6	2	8	Опрос, тестирование
7	Государственная и региональная культурная политика.	2	6	2	6	Опрос, тестирование
8	Эффективность управленческой деятельности в социально-культурных институтах	2	6	4	8	Опрос, тестирование
9	Социально-психологические меха-	2	6	2	8	Опрос, тестирование

	низмы менеджмента в сфере культуры					
10	Промежуточная аттестация				36	Экзамен
	Всего	8	24	10	66	
Раздел III.						
Маркетинг в сфере культуры: теоретические аспекты						
11	Маркетинг в сфере культуры как объект научного осмысления	2	10	4	4	Опрос, тестирование
12	Информационное обеспечение маркетинга в сфере культуры	2	8	4	4	Опрос, тестирование
13	Элементы комплекса маркетинга: социально-культурный контекст	2	8	2	4	Опрос, тестирование
14	Промежуточная аттестация				36	Экзамен
	Всего	6	26	10	48	
Раздел IV.						
Маркетинг в сфере культуры: практические аспекты						
15	Структура маркетинговых коммуникаций в сфере культуры	2	8	2	6	Опрос, тестирование
16	Маркетинговые инструменты продвижения культурных продуктов	2	6	4	6	Опрос, тестирование
17	Компетентность и компетенции маркетолога в сфере культуры	2	6	2	6	Опрос, тестирование
18	Бренд-маркетинг в сфере культуры	2	6	2	6	Опрос, тестирование
19	Промежуточная аттестация				36	Экзамен
	Всего	8	26	10	60	
	Итого	30	100	40	204	

Учебно-методическая карта учебной дисциплины

«Менеджмент и маркетинг в сфере культуры»

(заочная форма получения высшего образования)

для специальностей «Культурология (по направлениям)», «Искусство эстрады

(по направлениям)», направление специальности «Искусство эстрады

(продюсерство)»

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов			Количество часов СРС	Форма контроля
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия		
1	2	3	4	5	6	7
Раздел I.						
Основы менеджмента						
1	Эволюция менеджмента. Научные школы управления.	2			8	Опрос, тестирование
2	Цели, функции, принципы, методы менеджмента			2	8	Опрос, тестирование
3	Организация как объект управления		2		8	Опрос, тестирование
4	Управленческие решения. Стили руководства. Кадровый менеджмент.		2		8	Опрос, тестирование
	Всего	2	4	2	32	
Раздел II.						
Менеджмент в сфере культуры						
5	Менеджмент в сфере культуры как объект научного исследования	2	2		14	Опрос, тестирование
6	Государственная и региональная культурная политика.		4	2	14	Опрос, тестирование
7	Промежуточная аттестация				12	Зачет
8	Эффективность управленческой деятельности в социально-культурных институтах		2	2	24	Опрос, тестирование
9	Социально-психологические меха-		4		22	Опрос, тестирование

	низмы менеджмента в сфере культуры					
10	Промежуточная аттестация				36	Экзамен
	Всего	2	12	4	122	
Раздел III.						
Маркетинг в сфере культуры: теоретические аспекты						
11	Маркетинг в сфере культуры как объект научного осмысления	2		2	20	Опрос, тестирование
12	Информационное обеспечение маркетинга в сфере культуры		2		20	Опрос, тестирование
13	Элементы комплекса маркетинга: социально-культурный контекст		2		30	Опрос, тестирование
14	Промежуточная аттестация				12	Зачет
	Всего	2	4	2	82	
Раздел IV.						
Маркетинг в сфере культуры: практические аспекты						
15	Структура маркетинговых коммуникаций в сфере культуры	2			14	Опрос, тестирование
16	Маркетинговые инструменты продвижения культурных продуктов		2		16	Опрос, тестирование
17	Компетентность и компетенции маркетолога в сфере культуры			2	14	Опрос, тестирование
18	Бренд-маркетинг в сфере культуры		2		16	Опрос, тестирование
19	Промежуточная аттестация				36	Экзамен
	Всего	2	4	2	96	
	Итого	8	24	10	332	

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Литература

Основная

1. Акулич, И. Л. Маркетинг: учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. – Минск : БГЭУ, 2020. – 541 с.
2. Баканов, Е. А. Управление услугами сферы культуры : учеб. пособие для вузов / Е. А. Баканов. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2021. – 202 с.
3. Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – 396 с.
4. Коноваленко, В. А. Основы интегрированных коммуникаций : учеб. и практикум для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, Н. Г. Швед. – Москва : Юрайт, 2021. – 485 с.
5. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер: перевод с английского / Ф. Котлер. – 10-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 242 с.
6. Короткова, Т. Л. Управление маркетингом : учебник и практикум / Т. Л. Короткова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2018. – 242 с.
7. Музыкант, В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 1. Стратегии, эффективный брендинг : учебник и практикум для вузов / В. Л. Музыкант. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 475 с.
8. Социокультурный менеджмент в контексте приоритетов государственной политики в сфере культуры : сб. к 25-летию кафедры менеджмента социально-культурной деятельности / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; науч. рук. А. М. Стельмах. – Минск : Издатель Владимир Сивчиков, 2018. – 191 с.

9. Тультаев, Т. А. Маркетинг услуг : учебник / Т.А. Тультаев. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 208 с.
10. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2021. – 496 с.
11. Трайндл, А. Нейромаркетинг Визуализация эмоций / А. Трайндл. – Альпина Паблишер, 2020. – 114 с.
12. Шарков, Ф. И. Интегрированные коммуникации. Реклама, публик рилейшнз, брендинг : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Реклама и связи с общественностью» / Ф. И. Шарков. - 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К*, 2020. – 322 с.

Дополнительная

1. Аксюттик, Н. И. Организация гастрольной деятельности передвижного цирка [Электронны рэсурс] / Н. И. Аксюттик // Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности : сборник статей / Белорусский государственный университет культуры и искусств. – Минск, 2011. – С. 95-102. Режим доступа: <http://repository.buk.by/bitstream/handle/123456789/1757>. – Дата доступа: 12.11.2022.
2. Беквит, Г. Четыре ключа к маркетингу услуг / Г. Беквит. – 5-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 252 с.
3. Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.
4. Бест, Р. Маркетинг от потребителя / Р. Бест. – 6-е изд., перераб. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 696 с.
5. Воротной, М. В. Менеджмент музыкального искусства : учеб. пособие / М. В. Воротной. – 3-е, стер. – СПб. : Планета музыки, 2021. – 256 с.
6. Государственная программа «Беларусь гостеприимная» на 2021–2025 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100058>. – Дата доступа: 22.10.2022.

7. Государственная программа «Культура Беларуси» на 2021–2025 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/upload/docs/op/C22100053_1612558800.pdf. – Дата доступа: 22.11.2022.
8. Грыгаровіч, Я. Д. Менеджмент у сферы культуры / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік // Прыкладная культуралогія: вучэб. дапам. / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік. – Мінск : Адукацыя і выхаванне, 2005. – С. 105–115.
9. Ивент-менеджмент в сфере индустрии досуга : методическое пособие для работников культуры / Минский областной центр народного творчества ; [ред.: Е. А. Макарова, Д. Ю. Матуйзо]. – Минск : Издатель Владимир Сивчиков, 2019. – 87 с.
10. Квалификационный справочник «Должности служащих, занятых в культуре и искусстве» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.dogma.by/index.php?newsid=4809>. – Дата доступа: 22.09.2018.
11. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы : учеб. пособие / Н. Б. Кириллова. – Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2017. – 185 с.
12. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-З : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветаў Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рээстр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.
13. Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : [кол. монография]. Т. 1 / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – 330 с.
14. Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : [кол. монография]. Т. 2 / под ред.: И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – 196 с.
15. Макарова, Е. А. Организация концертно-зрелищной деятельности : пособие / Е. А. Макарова, С. Б. Мойсейчук, И. Л. Смаргович. – Минск : Змитер Колас, 2015. – 166 с.
16. Маркетинг : учебник и практикум / Н. Н. Молчанов [и др.]. – М. : Юрайт, 2019. – 368 с.

17. Мицкевич, Ю.В. Реклама в сфере культуры : учебное пособие / Ю. В. Мицкевич ; РИВШ. – Минск : БГУКИ, 2022. – 172 с.
18. Мицкевич, Ю. В. Рекламные коммуникации и управленческая культура специалиста: аспекты взаимодействия / Ю. В. Мицкевич // Корпоративные стратегические коммуникации: тренды в профессиональной деятельности : материалы Третьей Международной научно-практической конференции Минск, 8–9 октября 2020 г. / Белорусский государственный университет. – Минск, 2020. – С. 458-460.
19. Библиотеки Беларуси. Из прошлого в будущее : [в 2 ч.] / Р. С. Мотульский. – Минск : Беларус. Энцыкл., 2011–2018. – [Ч. 2] : 1917–1991. – 2018. – 302 с.
20. Мотульский, Р.С. Становление и развитие библиотек в Беларуси / Р. С. Мотульский // Весн. адукацыі. – 2010. – № 2. – С. 55–65.
21. Мотульский, Р.С. Национальная библиотека Беларуси : учеб. пособие / Р. С. Мотульский. – 2-е изд. – Минск : Нац. б-ка Беларуси, 2010. – 131 с.
22. Наумов, В. Н. Стратегическое взаимодействие рыночных субъектов в маркетинговых системах : монография / В. Н. Наумов, В. Г. Шубаева. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 270 с.
23. «О развитии кинематографии» Указ Президента Респ. Беларусь, 16 апреля 2021 г., № 146 / Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 17.04.2021, 1/19630. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32100146&p1=1>. – Дата доступа: 10.11.2022.
24. Смаргович, И. Л. Основы культурно-досуговой деятельности : учеб.-метод. пособие / И. Л. Смаргович. – Минск : БГУКИ, 2013. – 172 с.
25. Станкевич, Д. А. Тенденции развития белорусского кинорынка: аксиологический аспект / Д. А. Станкевич // Веснік Беларус. дзярж. ун-та культуры і мастацтваў. – 2019. – № 3 (33). – С. 27–33.
26. Чарная, И. В. Экономика культуры : учеб. и практикум для академического бакалавриата / И. В. Чарная. – 4-е изд. – М. : Юрайт, 2019. – С. 8–61.

27. Щербаков, С. Таргетированная реклама. Точно в яблочко. Как быстро и дешево получать клиентов из социальных сетей / С. Щербаков. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 352 с.

28. Эканоміка і менеджмент у сферы культуры Рэспублікі Беларусь / М-ва культуры Рэсп. Беларусь, ДУА «Ін-т культуры Беларусі» ; І. Б. Лапцёнак [і інш.] ; навук. рэд.: І. Б. Лапцёнак (гал. рэд.) [і інш.]. – Мінск: Ін-т культуры Беларусі, 2016. – 191 с.

29. Юдина. А.В. Государственная культурная политика: понятия и модели [Электронный ресурс] / А.В. Юдина // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – Режим доступа: <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/--gn12-07/584>.

Критерии оценки результатов учебной деятельности студентов

Баллы	Показатели оценки
1 (один)	Отсутствие и компетенций в рамках изучаемой учебной дисциплины или отказ от ответа
2 (два)	Фрагментарные знания в рамках учебной дисциплины; незнание основных терминов и определений; наличие в ответе грубых логических и фактических ошибок
3 (три)	Недостаточно полный объем знаний в рамках учебной дисциплины; изложение материала с существенными фактическими и логическими ошибками; слабое владение материалом учебной дисциплины
4 (четыре)	Достаточный объем знаний в рамках учебной дисциплины; усвоение содержания основной литературы; знание основных терминов, отсутствие систематизированных знаний
5 (пять)	Достаточные знания в объеме учебной программы; знание основных терминов и понятий, не всегда осознанное изложение материала; усвоение содержания основной литературы
6 (шесть)	Достаточно полные знания по всем поставленным вопросам; использование терминологии; усвоение содержания основной литературы; ответы на дополнительные вопросы при помощи экзаменатора
7 (семь)	Систематизированные и достаточно полные знания по всем вопросам; использование научной терминологии, грамотное изложение материала, умение делать выводы; усвоение содержания основной и некоторой дополнительной литературы; самостоятельные ответы на вопросы
8 (восемь)	Полные и глубокие знания; свободное владение учебным материалом; умение делать обоснованные выводы и обобщения; умение ориентироваться в сути основных теорий и направлений изучаемой дисциплины; некоторые недочёты в ответе студент самостоятельно исправляет по замечанию экзаменатора; усвоение содержания основной и дополнительной литературы
9 (девять)	Систематизированные, глубокие и полные знания; умение делать глубокие обоснованные выводы и обобщения; полное усвоение содержания основной и дополнительной литературы; знание основных теорий и направлений изучаемой дисциплины и умение анализировать их; умение устанавливать междисциплинарные связи с другими научными дисциплинами, с практической деятельностью
10 (десять)	Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, а также по некоторым основным вопросам,

выходящим за ее пределы; свободное владение научной терминологией, умение делать аналитические выводы и обобщения; полное и глубокое усвоение содержания основной и дополнительной литературы; умение видеть перспективные направления развития научной дисциплины и практической деятельности
--

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», проводятся зачет и экзамен. Выставление итоговой оценки на экзамене осуществляется с учетом академической активности студентов на лекционных, практических и семинарских занятиях, а также с учетом выполненных ими учебных заданий в рамках самостоятельной работы.

Основными видами контроля, обеспечивающими высокую степень диагностики уровня знаний, умений и навыков студентов по учебной дисциплине, являются: экспресс-опрос в устной или письменной форме, оценка выступлений студентов с докладами и сообщениями на семинарских занятиях, проверка письменных работ (реферат, опорный конспект) или мультимедийных презентаций, итоговая аттестация – зачет, 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

Для эффективного освоения студентами дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» используются педагогические методики и технологии, способствующие приобщению студентов к поисковой работе, технологии

учебно-исследовательской деятельности, коммуникативные технологии (дискуссии, учебные дебаты и др.), игровые технологии (деловые, ролевые, имитационные игры) и др.

Самостоятельная работа студентов является основным способом охвата учебного материала по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» в свободное от обязательных учебных занятий время. Цель самостоятельной работы студентов – содействие усвоению в полном объеме содержания учебной дисциплины через систематизацию, планирование и контроль собственной деятельности.

При организации самостоятельной работы студентов необходимо придерживаться следующих видов работы и методических рекомендаций:

- информирование студентов с первой недели семестра об учебных заданиях на самостоятельную проработку отдельных тем или их частей, семинарских занятий с последующим контролем их выполнения;

- проработка обзорного лекционного материала, изучение по учебным пособиям программного материала и рекомендованных преподавателем литературных источников;

- контент-анализ публикаций о технологиях менеджмента и маркетинга в сфере культуры, составление аннотаций и реферирование, написание эссе;

- организация самостоятельной работы студентов в форме делового взаимодействия, когда студент получает конкретные указания и рекомендации об организации и содержания самостоятельной деятельности и преподаватель выполняет функцию управления через контроль и коррекцию ошибочных действий;

- подготовка тематических презентаций;

- текущий контроль самостоятельной работы студента в виде тестирования, проверки выполнения заданий по УСР, конспектов и рефератов.

Самостоятельная работа организуется студентом с учетом своих психологических особенностей и личностной заинтересованности.

Требования к выполнению самостоятельной работы студентов

№ п/п	Название раз-дела, темы	Кол-во часов на СРС			Задание	Форма выпол-нения	Цель или задача СРС
		ДФО		ЗФО			
		Культ.	ИЭ	Культ., ИЭ			
1	Основы менедж-мента	30	18	32	Макросреда организации, её основные факторы	Презентация	Получение новых знаний, их закрепление и систематизация знаний
2	Менеджмент в сфере культуры	18	30	74	Изучить понятийный аппарат, особенности и алгоритмы предпринимательской деятельности в сфере культуры и искусства	Конспект презентация	Получение новых знаний, их закрепление и систематизация знаний
3	Маркетинг в сфере культуры: теоретические аспекты	36	12	70	Разработка комплекса маркетинга для социально-культурных институтов	Презентация	Получение новых знаний, их закрепление и систематизация знаний
4	Маркетинг в сфере культуры: практические аспекты	24	24	60	Разработать стратегию коммуникаций с потребителями социально-культурных товаров и услуг, а также стратегию стимулирования их поведенческой активности.	Презентация	Получение новых знаний, их закрепление и систематизация знаний
5	Подготовка к зачетам и экзаменам	96	120	96	Изучить материал по всем разделам дисциплины (конспект лекций, УМК, основную и дополнительную литературу), проанализировать выполненные практические задания.	Подготовка к зачетам и экзаменам	Закрепление и систематизация знаний

4.2. Учебно-методическая карта учебной дисциплины

4.2.1. Учебно-методическая карта учебной дисциплины

«Менеджмент и маркетинг в сфере культуры»

(очная (дневная) форма получения высшего образования)

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов			Количество часов СРС	Форма контроля
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия		
1	2	3	4	5	6	7
Раздел I.						
Основы менеджмента						
1	Эволюция менеджмента. Научные школы управления.	2	6	4	8	Опрос, тестирование
2	Цели, функции, принципы, методы менеджмента	2	6	2	6	Опрос, тестирование
3	Организация как объект управления	2	6	2	8	Опрос, тестирование
4	Управленческие решения. Стили руководства. Кадровый менеджмент.	2	6	2	8	Опрос, тестирование
5	Промежуточная аттестация				12	Зачет
	Всего	8	24	10	42	
Раздел II.						
Менеджмент в сфере культуры						
6	Менеджмент в сфере культуры как объект научного исследования	2	6	2	8	Опрос, тестирование
7	Государственная и региональная культурная политика.	2	6	2	6	Опрос, тестирование
8	Эффективность управленческой деятельности в социально-культурных институтах	2	6	4	8	Опрос, тестирование
9	Социально-психологические механизмы менеджмента в сфере культуры	2	6	2	8	Опрос, тестирование

10	Промежуточная аттестация				36	Экзамен
	Всего	8	24	10	66	
Раздел III.						
Маркетинг в сфере культуры: теоретические аспекты						
11	Маркетинг в сфере культуры как объект научного осмысления	2	10	4	4	Опрос, тестирование
12	Информационное обеспечение маркетинга в сфере культуры	2	8	4	4	Опрос, тестирование
13	Элементы комплекса маркетинга: социально-культурный контекст	2	8	2	4	Опрос, тестирование
14	Промежуточная аттестация				36	Экзамен
	Всего	6	26	10	48	
Раздел IV.						
Маркетинг в сфере культуры: практические аспекты						
15	Структура маркетинговых коммуникаций в сфере культуры	2	8	2	6	Опрос, тестирование
16	Маркетинговые инструменты продвижения культурных продуктов	2	6	4	6	Опрос, тестирование
17	Компетентность и компетенции маркетолога в сфере культуры	2	6	2	6	Опрос, тестирование
18	Бренд-маркетинг в сфере культуры	2	6	2	6	Опрос, тестирование
19	Промежуточная аттестация				36	Экзамен
	Всего	8	26	10	60	
	Итого	30	100	40	20	4

4.2.2. Учебно-методическая карта учебной дисциплины

«Менеджмент и маркетинг в сфере культуры»

(заочная форма получения высшего образования)

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов			Количество часов СРС	Форма контроля
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия		
1	2	3	4	5	6	7
Раздел I.						
Основы менеджмента						
1	Эволюция менеджмента. Научные школы управления.	2			8	Опрос, тестирование
2	Цели, функции, принципы, методы менеджмента			2	8	Опрос, тестирование
3	Организация как объект управления		2		8	Опрос, тестирование
4	Управленческие решения. Стили руководства. Кадровый менеджмент.		2		8	Опрос, тестирование
	Всего	2	4	2	32	
Раздел II.						
Менеджмент в сфере культуры						
6	Менеджмент в сфере культуры как объект научного исследования	2	2		14	Опрос, тестирование
7	Государственная и региональная культурная политика.		4	2	14	Опрос, тестирование
8	Промежуточная аттестация				12	Зачет
9	Эффективность управленческой деятельности в социально-культурных институтах		2	2	24	Опрос, тестирование
10	Социально-психологические механизмы менеджмента в сфере культуры		4		22	Опрос, тестирование
11	Промежуточная аттестация				36	Экзамен
	Всего	2	12	4	122	

Раздел III.						
Маркетинг в сфере культуры: теоретические аспекты						
11	Маркетинг в сфере культуры как объект научного осмысления	2		2	20	Опрос, тестирование
12	Информационное обеспечение маркетинга в сфере культуры		2		20	Опрос, тестирование
13	Элементы комплекса маркетинга: социально-культурный контекст		2		30	Опрос, тестирование
14	Промежуточная аттестация				12	Зачет
	Всего	2	4	2	82	
Раздел IV.						
Маркетинг в сфере культуры: практические аспекты						
15	Структура маркетинговых коммуникаций в сфере культуры	2			14	Опрос, тестирование
16	Маркетинговые инструменты продвижения культурных продуктов		2		16	Опрос, тестирование
17	Компетентность и компетенции маркетолога в сфере культуры			2	14	Опрос, тестирование
18	Бренд-маркетинг в сфере культуры		2		16	Опрос, тестирование
19	Промежуточная аттестация				36	Экзамен
	Всего	2	4	2	96	
	Итого	8	24	10	332	

4.3. Список литературы

Основная

1. Акулич, И. Л. Маркетинг: учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. – Минск : БГЭУ, 2020. – 541 с.
2. Байбардина, Т. Н. Маркетинг и общество : учеб. пособие / Т. Н. Байбардина, О. А. Бурцева. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2022. – 316 с.
3. Баканов, Е. А. Управление услугами сферы культуры : учеб. пособие для вузов / Е. А. Баканов. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2021. – 202 с.
4. Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – 396 с.
5. Коноваленко, В. А. Основы интегрированных коммуникаций : учеб. и практикум для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, Н. Г. Швед. – Москва : Юрайт, 2021. – 485 с.
6. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер: перевод с английского / Ф. Котлер. – 10-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 242 с.
7. Короткова, Т. Л. Управление маркетингом : учебник и практикум / Т. Л. Короткова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2018. – 242 с.
8. Мотульский, Р. С. Мониторинг состояния внешней и внутренней маркетинговой среды библиотек: методика исследования / Р. С. Мотульский // Документ в социокультурном пространстве: теории и цифровые трансформации : Материалы V Международной научно-практической конференции , Казань, 27 мая 2022 года / Науч. редакторы: Л.Е. Савич, А.Р. Мансурова, сост. Г.В. Матвеева, Ю.Н. Галковская. – Казань: Казанский государственный университет культуры и искусств, 2022. – С. 120-126.

9. Музыкант, В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 1. Стратегии, эффективный брендинг : учебник и практикум для вузов / В. Л. Музыкант. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 475 с.

10. Социокультурный менеджмент в контексте приоритетов государственной политики в сфере культуры : сб. к 25-летию кафедры менеджмента социально-культурной деятельности / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; науч. рук. А. М. Стельмах. – Минск : Издатель Владимир Сивчиков, 2018. – 191 с.

11. Сушкевич, Е. А. Поведение потребителей : практикум : учебное пособие / Е.А. Сушкевич. – Минск : Вышэйшая школа, 2020. – 149 с.

12. Тультаев, Т. А. Маркетинг услуг : учебник / Т.А. Тультаев. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 208 с.

13. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2021. – 496 с.

14. Трайндл, А. Нейромаркетинг Визуализация эмоций / А. Трайндл. – Альпина Паблишер, 2020. – 114 с.

15. Шарков, Ф. И. Интегрированные коммуникации. Реклама, публик рилейшнз, брендинг : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Реклама и связи с общественностью» / Ф. И. Шарков. - 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К*, 2020. – 322 с.

Дополнительная

1. Айзенштейн, К. Как рекламировать с успехом. Настольное руководство для деловых людей / К. Айзенштейн. – М.: Изд. В. Секачев, 2019. – 126 с.

2. Аксюттик, Н. И. Организация гастрольной деятельности передвижного цирка [Электронны рэсурс] / Н. И. Аксюттик // Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности : сборник статей / Белорусский государственный университет культуры и искусств. – Минск, 2011. – С. 95-102. Режим доступа:

<http://repository.buk.by/bitstream/handle/123456789/1757>. – Дата доступа: 12.01.2023.

3. Беквит, Г. Четыре ключа к маркетингу услуг / Г. Беквит. – 5-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 252 с.

4. Бесяцкiй, Н. П. Бизнес-лидерство : учебник / Н. П. Бесяцкiй. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.

5. Бест, Р. Маркетинг от потребителя / Р. Бест. – 6-е изд., перераб. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 696 с.

6. Воротной, М. В. Менеджмент музыкального искусства : учеб. Пособие / М. В. Воротной. – 3-е, стер. – СПб. : Планета музыки, 2021. – 256 с.

7. Государственная программа «Беларусь гостеприимная» на 2021–2025 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100058>. – Дата доступа: 22.10.2022.

8. Государственная программа «Культура Беларусі» на 2021–2025 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/upload/docs/op/C22100053_1612558800.pdf. – Дата доступа: 22.02.2023.

9. Грыгаровіч, Я. Д. Менеджмент у сферы культуры / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік // Прыкладная культуралогія: вучэб. дапам. / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік. – Мінск : Адукацыя і выхаванне, 2005. – С. 105–115.

10. Ивент-менеджмент в сфере индустрии досуга : методическое пособие для работников культуры / Минский областной центр народного творчества ; [ред.: Е. А. Макарова, Д. Ю. Матуйзо]. – Минск : Издатель Владимир Сивчиков, 2019. – 87 с.

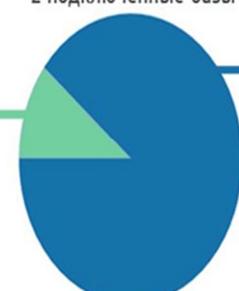
11. Квалификационный справочник «Должности служащих, занятых в культуре и искусстве» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.dogma.by/index.php?newsid=4809>. – Дата доступа: 22.09.2018.

12. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы : учеб. пособие / Н. Б. Кириллова. – Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2017. – 185 с.

13. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-З : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рээстр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.
14. Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : [кол. монография]. Т. 1 / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – 330 с.
15. Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : [кол. монография]. Т. 2 / под ред.: И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – 196 с.
16. Макарова, Е. А. Организация концертно-зрелищной деятельности : пособие / Е. А. Макарова, С. Б. Мойсейчук, И. Л. Смаргович. – Минск : Змитер Колас, 2015. – 166 с.
17. Маркетинг : учебник и практикум / Н. Н. Молчанов [и др.]. – М. : Юрайт, 2019. – 368 с.
18. Мицкевич, Ю. В. Реклама в сфере культуры : учебное пособие / Ю. В. Мицкевич ; РИВШ. – Минск : БГУКИ, 2022. – 172 с.
19. Мицкевич, Ю. В. Рекламные коммуникации и управленческая культура специалиста: аспекты взаимодействия / Ю. В. Мицкевич // Корпоративные стратегические коммуникации: тренды в профессиональной деятельности : материалы Третьей Международной научно-практической конференции Минск, 8–9 октября 2020 г. / Белорусский государственный университет. – Минск, 2020. – С. 458-460.
20. Библиотеки Беларуси. Из прошлого в будущее : [в 2 ч.] / Р. С. Мотульский. – Минск : Беларус. Энцыкл., 2011–2018. – [Ч. 2] : 1917–1991. – 2018. – 302 с.
21. Мотульский, Р. С. Истории Национальной библиотеки уже тысяча лет / Р. Мотульский ; текст Н. Кривец // Dipservice. – 2020. – № 1. – С. 68–81.
22. Мотульский, Р. С. Становление и развитие библиотек в Беларуси / Р. С. Мотульский // Весн. адукацыі. – 2010. – № 2. – С. 55–65.

23. Мотульский, Р. С. Национальная библиотека Беларуси : учеб. пособие / Р. С. Мотульский. – 2-е изд. – Минск : Нац. б-ка Беларуси, 2010. – 131 с.
24. Наумов, В. Н. Стратегическое взаимодействие рыночных субъектов в маркетинговых системах : монография / В. Н. Наумов, В. Г. Шубаева. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 270 с.
25. «О развитии кинематографии» Указ Президента Респ. Беларусь, 16 апреля 2021 г., № 146 / Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 17.04.2021, 1/19630. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32100146&p1=1>. – Дата доступа: 10.03.2023.
26. Смаргович, И. Л. Основы культурно-досуговой деятельности : учеб.-метод. пособие / И. Л. Смаргович. – Минск : БГУКИ, 2013. – 172 с.
27. Станкевич, Д. А. Тенденции развития белорусского кинорынка: аксиологический аспект / Д. А. Станкевич // Веснік Беларус. дзярж. ун-та культуры і мастацтваў. – 2019. – № 3 (33). – С. 27–33.
28. Чарная, И. В. Экономика культуры : учеб. и практикум для академического бакалавриата / И. В. Чарная. – 4-е изд. – М. : Юрайт, 2019. – С. 8–61.
29. Щербаков, С. Таргетированная реклама. Точно в яблочко. Как быстро и дешево получать клиентов из социальных сетей / С. Щербаков. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 352 с.
30. Юдина, А. В. Государственная культурная политика: понятия и модели [Электронный ресурс] / А. В. Юдина // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – Режим доступа: <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/--gn12-07/584>.

4.4. Электронные информационные ресурсы по учебной дисциплине

<p>НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU</p> <p>крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций, обладающая богатыми возможностями поиска и анализа научной информации</p> <p>более 26 млн. научных публикаций</p> <p>Язык: русский</p> <p>более 5700 российских научных журналов оформлена подписка на 33 журнала (полные тексты)</p> <p>Тематика:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Культурология • Философия • Искусствоведение • Педагогика и др. <p>в открытом доступе 5300 научных журналов</p> <p>Тематика: Многопрофильная</p> <p>Библиотека интегрирована с Российским индексом научного цитирования (РИНЦ)</p>  	<p>«Университетская библиотека онлайн» biblioclub.ru</p> <p>это электронная библиотека, обеспечивающая доступ высших и средних учебных заведений, публичных библиотек и корпоративных пользователей к наиболее востребованным материалам учебной и научной литературы по всем отраслям знаний от ведущих российских издателей</p> <p>Университетская библиотека ONLINE</p> <p>Издательские коллекции Периодика Энциклопедии Обучающие мультимедиа</p> <p>Язык: русский</p> <p>более 70000 наименований электронных книг</p> <p>Доступ откроется после авторизации на сайте под логином и паролем</p> <ul style="list-style-type: none"> • безлимитный постраничный просмотр • создание закладок и комментариев • 10% копирования текста в день 
<p>dlib.eastview.com</p> <p>EastView – это полнотекстовая база данных</p> <p>Тематика: Библиотечное дело и информационное обслуживание</p> <p>Предназначена для библиотекарей, библиографов, специалистов служб информации и аналитиков</p> <p>База постоянно пополняется новыми номерами</p> <p>27 библиотекведческих журналов России и Украины</p> <p>Язык: русский</p> <p>Есть архив</p> 	<p>EBSCO HOST</p> <p>платформа, предоставляющая доступ к мировой научной периодике в электронном формате</p> <p>всего 11 баз данных 2 подключенные базы</p> <p>Academic Search Premier</p> <p>4600 журналов (полнотекстовая)</p> <p>Тематика: Многопрофильная</p> <p>Язык: английский</p> <p>Доступ возможен по ссылке либо через виртуальный читальный зал НББ</p>  
<p>издательский дом ЛАНЬ®</p> <p>книги и журналы сотен издательств России и ближнего зарубежья по разным областям знаний</p> <p>www.e.lanbook.com</p> <p>электронно - библиотечная система</p> <p>КНИГИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Экономика и менеджмент - Языкознание и литературоведение - Балет. Танец. Хореография - Музыка и театр - Психология. Педагогика - Социально-гуманитарные науки - Художественная литература - Искусствоведение <p>ФУНКЦИИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • безлимитный постраничный просмотр • создание закладок и комментариев • 10% копирования текста в день • цитирование текстовых фрагментов • генерация библиографической записи <p>Язык: русский</p> <p>Тип ресурса: полнотекстовый</p> 	<p>издательский дом ЛАНЬ®</p> <p>книги и журналы сотен издательств России и ближнего зарубежья по разным областям знаний</p> <p>www.e.lanbook.com</p> <p>электронно - библиотечная система</p> <p>более 700 научных журналов</p> <p>500 журналов в открытом доступе</p> <p>ФУНКЦИИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • безлимитный постраничный просмотр • создание закладок и комментариев • 10% копирования текста в день • цитирование текстовых фрагментов • генерация библиографической записи <p>+ БЕСПЛАТНЫЙ ДОСТУП к классическим трудам по гуманитарным наукам и художественной литературе</p> <p>Язык: русский</p> <p>Тип ресурса: полнотекстовый</p> 

Содержание

Введение.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	6
1.1. Курс лекций.....	6
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	105
2.1. Материалы к семинарским занятиям по «Основам менеджмента».....	105
2.2. Материалы к семинарским занятиям по «Менеджменту в сфере культуры».....	113
2.3. Материалы к практическим занятиям по «Маркетингу в сфере культуры».....	141
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	147
3.1. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов.....	147
3.2. Примерный перечень тем/заданий для управляемой самостоятельной работы студентов.....	147
3.3. Примерный перечень вопросов к зачетам и экзаменам.....	150
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	157
4.1. Учебная программа.....	157
4.2. Учебно-методическая карта учебной дисциплины.....	188
4.3. Список литературы.....	192
4.4. Электронные информационные ресурсы по учебной дисциплине.....	197

Учебное электронное издание

Составители

Мицкевич Юлия Владимировна

Мотульский Роман Степанович

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

*Электронный учебно-методический комплекс
для студентов специальностей 1-21 04 01 Культурология (по направлениям),
направление специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная);
1-17 03 01 Искусство эстрады (по направлениям), направление специальности
1-17 03 01-06 Искусство эстрады (продюсерство)*

[Электронный ресурс]

Редактор *И. П. Сергачёва*

Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Подписано в печать 29.05.2024.

Гарнитура Times Roman. Объем 1,4 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 978-985-547-450-1



9 789855 474501