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

Факультет гуманитарный
Кафедра социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента

СОГЛАСОВАНО	СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой	Декан факультета
Колпина Л. Г.	Пуйман С. А.
_____	_____
16.02.2018 г.	16.02.2018 г.

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КУЛЬТУРЕ

Электронный учебно-методический комплекс
для студентов специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям),
направление специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная)

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

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

УДК 005:008(075.8)
ББК 65.290-2я73

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра налогов и налогообложения Белорусского государственного экономического университета (протокол № 5 от 16.12.2017 г.);

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

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению
кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента
(протокол № 6 от 29.01.2018 г.)

И66 **Марочкина, В. М.** Инновационный менеджмент в культуре : учеб.-метод. комплекс для студентов специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям), направление специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная) [Электронный ресурс] / Авт.-сост. Марочкина В. М. – Электрон. дан. (0,8 Мб). – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2018. – 101 с. – 1 электрон. опт. диск (CD).

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

Номер гос. регистрации в НИРУП «Институт прикладных программных систем» 1131814856 от 16.03.2018 г.

Учебно-методический комплекс представляет собой совокупность учебно-методических материалов, способствующих эффективному формированию компетенций в рамках изучения дисциплины «Инновационный менеджмент в культуре».

Для студентов вузов.

ISBN 978-985-547-235-4

© Институт современных знаний
имени А. М. Широкова, 2018

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа учебной дисциплины «Инновационный менеджмент в культуре» разработана для обучающихся по специальностям 1-21 04 01 Культурология (по направлениям), направление специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная) в соответствии с образовательным стандартом специальности.

Инновационный менеджмент – наука, направленная на стимулирование и эффективное управление инновационными процессами на микро- и макроуровнях. Учебная дисциплина «Инновационный менеджмент в культуре» представляет собой систематизированное изложение теоретико-методических и организационно-практических основ научно-технических и организационных изменений как результат введения качественно новых форм деятельности и производства продукта, а также привнесения прогрессивных приемов управления в традиционно-сложившиеся процессы и структуры производственно-хозяйственных отношений. Она направлена на формирование аналитического творческого мышления, развитие умений и навыков использования механизмов, аналитических инструментов, рычагов и стимулов в практической работе с учетом нестабильности внутренних и внешних условий хозяйствования и коммерциализации новшеств, а также выработки особых подходов и методов принятия решений. Она является научной базой выработки оптимальной научно-технической политики субъектов хозяйствования и бизнеса, основой принятия стратегических и тактических управленческих решений и оценки их воздействия на конечные результаты деятельности.

Целью преподавания учебной дисциплины «Инновационный менеджмент в культуре» является углубление изучения совокупности принципов, методов и технологий, средств и форм управления деятельностью для обеспечения развития организации и усиления ее конкурентных позиций на рынке путем создания, освоения и коммерциализации новшеств в сфере культуры, в структуре малого и среднего бизнеса.

Задачи, которые стоят перед изучением учебной дисциплины:

– овладение навыками, знаниями и компетенциями по преобразованию новшеств в инновацию, исходя из целей и задач инновационного предпринимательства и управления инновационной деятельностью;

– приобрести умения и навыки применения аналитических и практических инструментов для объективной оценки перспективности и коммерциализируемости инноваций в виде новой или усовершенствованной продукции (услуг), технологических процессов или иных видов инновационной деятельности;

– освоить отечественные и зарубежные методики трансфера технологий, формирования региональных, отраслевых и производственных инновационных программ и проектов;

– уметь обосновывать оптимальные управленческие решения и формировать благоприятный инновационный климат для инновационной активности организаций культуры;

Структура программы и методика преподавания учебной дисциплины учитывают новые результаты экономических исследований и последние достижения в области педагогики и информационных технологий, ориентируя обучающихся на приобретение соответствующий профессиональных компетенций:

АК-1. Уметь использовать базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

АК-3. Владеть исследовательскими навыками в области культурологи.

АК-4. Уметь работать самостоятельно.

АК-5.Быть способным предлагать новые идеи (владеть креативностью).

АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.

АК-8. Владеть навыками устной и письменной коммуникации.

АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию на протяжении всей жизни.

АК-10. Владеть методичными знаниями и исследовательскими умениями, которые обеспечивают решение задач инновационно-методической и научно-исследовательской деятельности в области культурологи.

Студент должен получить следующие социально-личностные компетенции:

САК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.

САК-3. Владеть способностью к международным коммуникациям.

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

ПК-3. Реализовывать общегосударственные, региональные и ведомственные программы и проекты в сфере культуры и искусств.

ПК-4. Оценивать состояние, тенденции и перспективы развития сферы культуры и искусств.

ПК-5. Прогнозировать, планировать и организовывать инновационно-методическую и художественно-творческую деятельность в сфере культуры и искусств.

ПК-6. Выявлять интересы и педагогические населения в различных видах свободного времени.

ПК-7. Заниматься научно-исследовательской деятельностью в области культурологи.

ПК-8. Анализировать и оценивать собранные данные.

ПК-9. Организовывать свой труд на научной основе, владеть компьютерными методами сбора, хранения и обработки информации в сфере профессиональной деятельности.

ПК-18. Обеспечивать организационно-управленческое функционирование учреждений, организаций и объединений социокультурной сферы.

ПК-19. Разрабатывать социально-культурные проекты в коммерческой, финансово-хозяйственной деятельности.

ПК-20. Организовывать финансово-экономическое обеспечение проектов в сфере культуры и искусств.

ПК-21. Содействовать переходу учреждений культуры и искусств на новые условия хозяйствования, содействовать их работе на условиях рыночных принципов, организовывать внешнекультурную деятельность с зарубежными странами.

ПК-22. Проводить маркетинговые исследования, разрабатывать и осуществлять международные, республиканские, региональные и местные социально-культурные проекты.

ПК-23. Выбирать рекламную стратегию культурно-просветительских программ, применять методику подбора слоганов для культурных проектов.

В результате изучения учебной дисциплины «Инновационный менеджмент» обучающийся должен:

знать:

– понятийный аппарат инновационной деятельности, виды, источники, функции и классификацию инноваций;

– содержание, структуру и основные модели инновационных процессов и факторов, влияющих на результаты инновационной деятельности;

– роль государства в инновационной сфере, нормативно-правовые акты, регламентирующие инновационную деятельность;

– систему инновационного менеджмента субъектов хозяйствования;

– организационно-экономические механизмы управления и трансфера инноваций;

– формирование и развитие стратегий управления инновационной деятельностью субъектов хозяйствования и алгоритм их реализации;

– проектное управление инновационной деятельностью в организациях культуры;

– инновационные риски, методы их оценки и пути снижения;

– методы и показатели оценки эффективности инноваций, инновационных проектов и инновационной деятельности;

– основы правовой защиты инноваций;

– характеристику основных типов венчурной деятельности и венчурных фирм, сущность и источники венчурного капитала;

– нормативно-правовые акты, регламентирующие сферу инновационного предпринимательства в стране и мире.

уметь:

– самостоятельно исполнять организационно-управленческие обязанности, связанные с инновационной деятельностью и реализацией инновационных проектов;

– формировать инновационную стратегию и политику организации культуры и ставить задачи по их реализации;

– проводить оценку и технико-экономический анализ инновационных процессов, разрабатывать обоснования эффективности инновационных проектов;

– управлять всеми этапами реализации инновационных проектов, оценивать возможные риски и разрабатывать пути их снижения;

– применять методы организации, анализа и оценки инновационной деятельности на макро- и микроуровнях.

иметь навыки:

– работать с научной и методической литературой, нормативно- справочными и законодательными актами, отражающими направленность и регулирование развития инновационных процессов на макро- и микроуровне;

– использование современных информационных технологий в управлении инновационной деятельностью организации культуры;

– оценки эффективности менеджмента, производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, обусловленных инновационной активностью субъектов хозяйствования и трансфером технологий;

– оценки конкретных ситуаций и принятие решений о стратегических и тактических направлениях инновационной деятельности субъекта хозяйствования.

В соответствии с учебным планом специальности 1-210401 Культурология (по направлениям), направление специальности 1-210401-02 Культурология (прикладная)учебная программа рассчитана на 60 часов, из них всего часов ау-

диторных –40 часов. Распределение по видам занятий по дневной форме обучения: лекций – 16 часов, семинарских занятий – 14 часов, лабораторных занятий – 10 часов. Рекомендуемая форма контроля – зачет. Для заочной формы обучения соответственно –16/16 часов. Форма контроля – экзамен.

Обязательным требованием в процессе проведения рекомендуемых форм контроля знаний студентов является предъявление последним собственного конспекта лекций или основных понятий по самостоятельной работе с рекомендуемыми учебниками и пособиями по изучаемой дисциплине.

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. Курс лекций

ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СОЦИОКУЛЬТУРНОМ АСПЕКТЕ

1.1. Содержание инновационной деятельности

Актуальные тенденции инновационной деятельности определяются как общими закономерностями социально-экономического, организационно- технологического, политико-правового, культурно-психологического развития, так и спецификой функционирования самой инновационной сферы. В процессе развития инновационной теории сформировались различные подходы к определению ряда важнейших категорий, включенных в понятийный аппарат современного менеджмента. В контексте целей и задач учебного курса наиболее адекватным представляется рассмотрение инноваций с точки зрения развития творческой мысли и ее трансформации в готовый продукт, процесс или систему в соответствии с концепцией П. Вестфилда.

В терминологической системе «инновационная деятельность» и «инновационная политика» понятие инновации рассматривается, во-первых, как процесс получения результатов творчества, а также субъектно-объектные отношения, создающие условия для его осуществления, и, во-вторых, как сам предмет (объект, продукт, результат), полученный в ходе коммерциализации и/или материализации этих результатов.

При этом «инновация» обычно выступает в русской транскрипции как синоним «нововведения», а новшество (новация) считается конкретным ее итогом, т.е. объектом, полученным при разработке новой идеи. В зарубежной научной литературе аналогичная точка зрения обоснована, в частности, Х. Барнетом, признающим новшеством любую идею, деятельность или ее овеществленный результат, которые являются новыми по своим качественным отличиям от существующих форм. В то же время ряд ведущих специалистов в данной сфере оперируют, вслед за Й. Шумпетером, П. Друкером и другими, более узкими определениями нововведений, представляющими только часть процесса «идея –

ее реализация – потребление нового продукта». Так, Э. фон Хиппель понимает нововведение как первое применение нового продукта или процесса.

Инновации (нововведения) предполагают освоение (внедрение, распространение, трансляцию) и использование новшества в целях наиболее полного удовлетворения потребностей в новых и/или более качественных (более доступных) продуктах, процессах, услугах.

Таким образом, новации и нововведения, изменяющие уровень технико-экономического и социально-культурного развития общества, являются результатами инновационной деятельности.

1.2. Структура инновационного цикла

Наиболее распространенные в мировой практике трактовки основных положений инновационной теории базируются на концепции Й. Шумпетера о новых комбинациях факторов производства, сформулированных им в работах «Теория экономического развития», «Деловые циклы» и др. Данная модель научно-технических изменений предполагает выделение следующих фаз инновационного цикла: изобретение-нововведение-диффузия. Тем не менее, данный подход в силу своего всеобъемлющего характера с позиций исследователей, анализирующих конкретные аспекты процесса инноваций и сферы инновационной деятельности, представляется чрезмерно абстрактным. В частности, Э. Тоффлер отмечает, что ни одна из проблем нововведений, с которыми сталкивается бизнес, не является более важной и менее изученной, чем проблема инноваций.

В современных источниках с различной степенью детализации в структурных схемах инновационного цикла выделяют следующие этапы: исследования – разработки – производства – продажи. Дальнейшая детализация позволяет разработать более подробные модели, например: фундаментальные исследования – прикладные исследования – рыночное планирование – опытное производство – рыночные испытания – коммерческое производство. Такой подход весьма характерен для моделей менеджмента, предполагающих доминирование инновационных способностей в процессе организации деятельности. При этом

отдельные фазы в зависимости от характера решаемых задач и исповедуемого подхода могут весьма существенно различаться с точки зрения привлекаемых ресурсов, придаваемого им значения и уделяемого им внимания (вплоть до почти полного игнорирования). Более того, структура цикла может быть существенным образом трансформирована в результате изменения последовательности этапов генерирования идей и реализации замысла, алгоритма и способов выполнения необходимых работ и т.д.

Конкретные модели управления инновационной деятельностью рассмотрены в теме 6.

1.3. Объекты инновационного арт-менеджмента

К объектам инновационного менеджмента обычно относят новые продукты, а также технологии их создания (производства) и реализации, включая методы организации, модели и конкретные способы управления, финансовые инструменты, рекламные приемы, информационно-аналитическое обеспечение и т.д. Сами научно-обоснованные методы менеджмента становятся объектами управления, востребованными рынками инноваций и имеющими соответствующие сферы применения.

Сюда также относятся предприятия, коммерческие и некоммерческие организации, органы управления, учреждения, составляющие институциональную инфраструктуру инновационной деятельности.

При этом в качестве самостоятельных объектов выделяются юридические лица и органы, действующие в рамках, определяемых их формально- юридическим статусом, организационные структуры, границы и реальные цели которых далеко не всегда официально декларируются с достаточной четкостью.

Особое место занимают организации, а также формальные и неформальные структуры управления, специализирующиеся в сфере инноваций на долгосрочной основе или решающие определенные инновационные задачи на протяжении более или менее длительного (более или менее четко определенного по продолжительности) временного интервала с последующим изменением функций, реорганизацией или ликвидацией. В качестве самостоятельного объекта

управления может выступать инновационный проект, обычно понимаемый как комплекс действий, сознательно направленных на создание нового объекта или существенное изменение системообразующих характеристик и качеств старого объекта. (Подробнее эти вопросы рассмотрены в теме 7).

Неоднозначность и многообразие целей субъектов сферы культуры определяют специфику подходов к управлению новыми проектами, технико-экономическими, организационно-технологическими инновациями, делает необходимым и возможным применение оригинальных методов мобилизации, распределения и использования ресурсов, в частности некоммерческих источников финансирования, пересмотр подходов к определению норм управляемости и обслуживания клиентов, исходя из потребностей соответствующих направлений социокультурной сферы.

Понятийный аппарат проектного анализа в современных условиях подвергся значительным трансформациям в связи с выделением в качестве самостоятельного объекта управления специально формируемых проектно- матричных структур в системе корпоративного менеджмента и межорганизационных взаимодействий. В качестве особого объекта управленческого воздействия рассматриваются организованные и спонтанные движения и собрания («толпа») зрителей, участников и других субъектов массовых мероприятий.

Как специфические объекты инновационного арт-менеджмента также выступают конкретные предметы искусства и их собрания (коллекции), выполняющие роль экспонатов или объектов купли-продажи на соответствующих рынках, объекты недвижимости, имеющие историко-культурное значение, и т. д.

Сложились и активно развиваются секторы рынков нематериальных активов, обеспечивающих коммерческое использование исключительных прав на результаты творческой деятельности (объектов интеллектуальной собственности). Необходимость соблюдения законных интересов правообладателей, их контрагентов и других заинтересованных лиц вызвала появление новых тем инновационного менеджмента, тесно связанных также с проблемами обеспече-

ния условий безопасности (в том числе информационной) деятельности субъектов креативного сообщества. (Подробнее эти вопросы рассмотрены в курсе «Основы управления интеллектуальной собственностью»).

Проблематика управленческих дисциплин существенно расширяется с развитием сетевых, в том числе интерактивных (дигитальных) и «облачных» методов организации взаимодействия между участниками процесса.

ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИЙ

2.1. Экономическая роль нововведений

Многие современные теоретические модели социально-экономического развития учитывают влияние процесса нововведений на результирующие динамические показатели в качестве значимого самостоятельного фактора. С этой точки зрения неоклассическая традиция макроэкономического анализа выделяет автономные инвестиции в производство новой продукции и в улучшающие инновации. Эти инвестиции опережают темпы роста совокупного дохода и сами рассматриваются как фактор этого роста. «Прорывные» инвестиции играют ключевую роль в процессе выхода из стагнационной фазы среднесрочного цикла экономической конъюнктуры. При этом если на совокупные спрос и предложение влияют совокупный спрос на имплицитные и автономные инвестиции с учетом кумулятивного эффекта инвестиционных предложений, то долговременные тренды экономического роста задаются вложениями в базовые инновации, создающие условия для качественных изменений в структуре факторов производства и смены технологического уклада на основе реализации цепочек последовательно осваиваемых нововведений, обновления активов и совершенствования «человеческого капитала».

Технический прогресс рассматривается как невещественный, «невидимый» фактор равновесного или динамического роста, учитывающий совокупное влияние изменений, увеличивающих объемы производства при заданных объемах использования труда и капитала или снижающих их затраты без уменьшения выпуска. Воздействие технического прогресса на экономику соци-

ально-культурной сферы менее однозначно. В соответствии с концепцией «болезни затрат» здесь нейтрализуется эффект трудосбережения. Однако диффузия новых технологий, в частности информационных, обеспечивает радикальное уменьшение расходов на создание объектов видеоарта, компьютерной анимации, кинематографа и фотографии, а также в библиотечном деле, издательском бизнесе и т.д., в сферах деятельности, использующих услуги этих подотраслей. Всемирно известным примером взаимодействия с IT-индустрией в области видеоигр являются белорусские разработки «Танки», «Самолеты» и т.п., создаваемые компанией, возникшей на основе удачного старт-апа, использовавшего инфраструктуру «Парка высоких технологий».

Считается общепризнанным наличие значимой и устойчивой, хотя и неоднозначной взаимозависимости между «национальной инновационной способностью», качественными характеристиками и уровнем развития фундаментальной науки, культуры, образования, институтов гражданского общества, потреблением материальных благ, историческими традициями и т.д. Эти внешние для соответствующих сфер деятельности эффекты (экстерналии) с трудом поддаются идентификации и количественным измерениям. Данная проблематика весьма активно обсуждалась, начиная с дискуссий конца XVII века в Англии периода Реставрации на фоне разворачивающихся научной и промышленной революций. В 1909 году В. Зомбарт выдвинул идею о решающей роли предпринимателя в качестве персонифицированного представителя «производительного капитала» и «носителя технического прогресса», реализуемого в рамках предприятия как исходного элемента хозяйственной системы в процессе распространения нововведений. Движущим мотивом этого процесса выступает стремление к максимизации прибыли в результате получения конкурентного преимущества и усиления рыночной позиции за счет предложения новых, улучшенных или более технологически эффективных товаров. Примечательно, что сам В. Зомбарт весьма скептически относился к современной ему «культуре комфорта» эпохи модерна, противопоставляя ее более «мужественной» и аскетичной культуре Средних веков.

Й. Шумпетер первым проанализировал различия между технологическими и товарными новшествами, а также их влияние на появление непроизводственных новаций, в том числе в сфере культуры и искусства. Этот подход, в свою очередь, повлиял на развитие кардиналистской концепции социокультурной эволюции и экономической динамики основоположников «новой австрийской школы» Л. Мизесом и Ф. Хайеком, альтернативной ординалистской неоклассической теории.

В этой связи известный латино- и североамериканский исследователь К. Перес-Перес выделила «волны» синхронных изменений в системе общественно-политических институтов, технолого-экономическом укладе, социокультурной деятельности и структуре традиционных жизненных ценностей длительностью примерно 46-48 лет.

2.2. Виды инноваций

Согласно концепции Й. Шумпетера причиной поступательного развития экономической системы являются постоянные конъюнктурные колебания, в основе которых лежат целенаправленные индивидуальные действия «динамичных предпринимателей», формирующие общие тенденции изменений и обеспечивающие спонтанное саморегулирование стихийного рынка. В соответствии с принципом комплиментарности он выделил следующие «новые комбинации» факторов производства:

– изготовление и внедрение нового для потребителя блага или создание нового качества известного блага;

– внедрение нового для данной отрасли, еще неизвестного метода (способа) создания и/или использования соответствующего товара;

– освоение нового рынка сбыта;

– получение нового источника ресурсов;

– реорганизация в целях желательного изменения рыночной позиции и т.д.

Как видно, единственным критерием такой классификации является новизна, позволяющая оценить уровень отдельной инновации или их совокупно-

сти (цепочки, комплекса) и определить длительность и амплитуду конъюнктурных сдвигов, что, как предполагается, позволяет идентифицировать их причины и оценить инновационные возможности, а также проанализировать их взаимосвязь и взаимовлияние.

При этом наиболее значимыми считаются комбинации (1) и (2).

В современной литературе наиболее распространенным принципом классификации является критерий радикальности, на основании которого выделяются два типа инноваций – базовые и частные. Базовые инновации формируют платформу для последующей серии частных модификаций (цепочки инноваций). Частные базируются на общей с предшествующими (последующими) аналогами инноваций, но отличаются от них качественными характеристиками.

В связи с этим вводится понятие *глубины инновации*, отражающее отличия объекта от более ранних аналогов. Указанные качественные отличия могут измеряться на основе результатов экспертного анализа, выражаемых в абсолютных (бальных) оценках. Относительным показателем глубины инновации является отношение ее фактической (оценочной) глубины к максимально возможному значению такой оценки.

Методы проведения экспертизы инновационных проектов с учетом вышеуказанных критериев более подробно рассматриваются в теме 7.

Новые явления в сфере культуры характеризуются рядом особенностей. Наиболее перспективные, тупиковые или невостребованные широко в настоящее время результаты социокультурной деятельности возникают в «поле напряжения» между традиционными и новыми подходами. Это диалектическое взаимодействие в конечном итоге может рассматриваться как важнейший фактор развития общества. В то же время динамика социокультурного развития характеризуется цикличностью особого рода, что связано с воспроизведением прежних достижений в измененной форме в новых условиях и контекстах. Можно выделить *дивергентные* и *конвергентные* процессы социокультурной трансформации. В ходе диффузионной трансляции достижений происходит их адаптация к местным условиям, ассимиляция с новой средой, присвоение ре-

зультатов творчества его субъектами и потребителями, коммерческое использование, общественно-политическое и правовое регулирование оборота соответствующих объектов и т.д.

При этом с точки зрения инновационного менеджмента не представляется целесообразным выделение в качестве самостоятельных объектов исследования новых формальных приемов художественного творчества, результатов поиска новых средств выражения, языка произведения, авангардных направлений в искусстве и т. д.

С точки зрения процессного компонента инноваций в зависимости от различий в структуре участников процесса выделяются:

1. Внутриорганизационные инновации, не предполагающие использование услуг контрагентов, таких как продюсерские центры, маркетинговые, рекрутинговые, консалтинговые и кредитные организации, частные, совместные, бюджетные и внебюджетные фонды, банки (группы банков), осуществляющие проектное финансирование, официальные органы и общественные организации, субъекты коллективного управления правами и т.д. Обычно эти инновации характеризуются небольшими масштабами и объемом потребляемых ресурсов и могут существенно различаться по новизне. В частности, Facebook на уровне старт-апа и в последующий период долгое время соответствовал этому определению.

2. Простые межорганизационные инновации, требующие взаимодействия заказчика и исполнителя. К ним обычно относятся организационно-управленческие нововведения, разработки, выполняемые организациями, специализирующимися в области дизайна, рекламы, видео- и звукозаписи, реставрации и т.д.

3. Комплексные межорганизационные инновации, реализуемые при участии ряда организаций, специализирующихся на выполнении определенных работ на различных стадиях инновационного процесса и взаимодействующих на кооперативной основе. Их могут отличать значительные масштабы и радикальность нововведений, предполагающих распределение рисков и вовлечение зна-

чительных объемов взаимодополняемых ресурсов. Примером такого сотрудничества в сфере культуры может служить кооперация в создании кинематографических блокбастеров с применением новейших технологических достижений силами нескольких компаний, зачатую с привлечением средств, мобилизуемых на основе проектного финансирования, лизинга дорогостоящего и в ряде случаев уникального оборудования, лицензий на использование объектов интеллектуальной собственности, включая комплексные соглашения, предусматривающие предоставление сопутствующих услуг и т.д.

В некоммерческом секторе сферы культуры такие проекты могут реализовываться при участии – преимущественно финансового характера – государственных органов различного уровня, общественных организаций, включая саморегулирующиеся подсистемы, квазикорпораций. Это может выражаться в выделении различных грантов, субсидий и субвенций, что значительно повышает устойчивость инноваций к экономическим рискам и в то же время порождает трудности, связанные с получением помощи при сохранении необходимой степени самостоятельности. В международной практике это противоречие обычно разрешается путем создания системы распределительных фондов, контролируемых общественными советами, включающими независимых и компетентных представителей разных заинтересованных групп, что позволяет уменьшить влияние субъективизма спонсоров, меценатов, грантодателей и т.д.

Недостатки такого подхода могут проявляться в отчасти вынужденной, но зачастую чрезмерной и нерациональной (даже в сравнении с госсектором) бюрократизации, а также объективно обусловленной ангажированности авторитетных представителей экспертного сообщества, получивших признание своих заслуг в более традиционных сферах творческой деятельности.

2.3. Основные модели инновационных процессов

Основные дискриптивные (описательные) модели инновационных процессов, разработанные на основе обобщения опыта управления инновационными проектами и программами в сфере фундаментальных научных исследований

и в реальном секторе экономики, нуждаются в конкретизации исходя из потребностей и специфики социокультурной сферы.

Выделяют классы *линейных* и *нелинейных* моделей. Использование первых предполагает абстрагирование от влияния обратных связей. Наиболее известными линейными моделями являются *цепная* и *алгоритмическая*. Цепная модель исходит из представления о ходе инновационных изменений, соответствующих единому общему вектору и выделяет ряд логически последовательных стадий. Наиболее известная алгоритмическая модель Маркиса позволяет проанализировать ряд альтернативных сценариев осуществления близких нововведений и рассматривает маркетинг в качестве основного источника инновационных идей. В соответствии с универсальным подходом, заложенным в основу нелинейных моделей (векторной модели Клейна-Розенберга и циклической модели Гомари), инновационная деятельность представляется как комплекс работ, структура и последовательность которых заранее точно неизвестна. Возможен возврат процесса на предшествующие стадии и повторяемость его этапов.

В условиях стабильности осуществления основной деятельности и повторяющихся изменений организация получает возможность наиболее полно использовать свои традиционные преимущества. Ее способность реагировать на перемены превышает скорость относительно редких и повторяющихся изменений, соответствующих циклическим моделям. Формируется адаптивный или реактивный тип поведения организации и соответствующий стиль управления. Адаптивное поведение в таких условиях более характерно для тех некоммерческих организаций, в том числе в социокультурной сфере, в которых руководство не оказывает заметного влияния на внешнюю квазирыночную среду (макросреду). В случаях дискретных (прерывистых) изменений деятельность субъектов инновационного процесса может анализироваться на основе нелинейных *органических моделей*, описывающих приспособление как «мутацию».

Коммерческие, а также наиболее амбициозные некоммерческие организации, действующие в условиях конкуренции, должны целенаправленно проводить определенную политику управления инновациями. Классическим приме-

ром успешного применения реактивного подхода является деятельность «Форд мотор компани» с 1906 по 1929 гг., направленная на повышение конкурентоспособности за счет сознательного отказа от продуктовой диверсификации. Достаточно вспомнить слова Г. Форда: «Можете менять ее (модели Т) цвет как угодно, но она должна остаться черной». Это может расцениваться как демонстративное пренебрежение эстетическим разнообразием продукции, но имеет вполне определенный технико-экономический смысл: такое решение несколько увеличивало выпуск и повышало эффект масштаба из-за скорости высыхания черного красочного покрытия.

В условиях дискретных изменений «реакционеры», не успевающие своевременно реагировать на возникающие вызовы и угрозы, пытаются изменить ситуацию путем проведения оперативных мероприятий. Только в случае неудачи менеджмент вынуждено идет на эмпирический пересмотр инновационной политики. Если кризис преодолен, завершается поиск новых возможностей или происходит отказ от прежней модели управления.

Проактивная модель описывает более энергичный подход к управлению инновационными процессами на основе специальных мероприятий по осуществлению нововведений. Если интенсивность инновационного процесса сопоставима со скоростью реакции организации, изменения логически последовательны и постепенны (векторная модель), но учащаются по сравнению с ранее рассмотренной ситуацией, то данная модель оказывается востребованной. Инновационная инициатива при этом обычно исходит от самих профессионалов и специалистов, входящих в состав креативного сообщества (творческих работников), или от подразделений, отвечающих за исследования и разработки, в том числе за маркетинговый анализ. Соответственно, могут реализовываться инвариантные сценарии, а также применяться векторные модели (линейные и нелинейные). Процесс носит эпизодический и эвристический характер.

Реакция на дискретные изменения проявляется в переходе к ситуативному менеджменту или в реализации методов специального кризисного управления. Оба варианта представляют собой модификации общей проактивной моде-

ли. В таких условиях происходит постепенное развитие «способностей организации».

Если темпы инновационных изменений во внешней среде превосходят способность организации адекватно и своевременно на них реагировать, то целесообразен переход к *модели долгосрочного систематического планирования* инновационного развития, базирующегося на экстраполяции исторически сложившихся тенденций, а также будущих угроз и возможностей (портфельные модели S.W.O.T.-, P.E.S.T.-анализ матричного типа и др.).

В крупных компаниях (в том числе в киноиндустрии, телевидении и т.д.), ведущих театрах и музеях возникают отделы планирования развития и управления перспективными проектами, действующие в рамках линейно-штабных и матричных структур управления. Результатом их деятельности стала, в частности, реализация франчайзинговых проектов создания зарубежных филиалов Музея Гугенхайма, Лувра, Эрмитажа и др.

Если на основе результатов управленческого анализа инновационной среды и внешнего окружения делается вывод, что экстраполяция существующих тенденций не позволяет получить адекватные прогнозы дальнейшего развития, то главной задачей систематического планирования становится обеспечение разработки и реализации эффективной *модели стратегического управления* инновационной деятельностью, отвечающей разнообразным, зачастую конфликтным целям и миссии организации. Еще в большей степени возрастает значение принципиально новых продуктов, услуг, направлений роста и развития, рынков, методов, технологий, источников ресурсов и т.д.

Согласно общему подходу к проблемам управленческого воздействия на изменения (в том числе изменения инновационного характера) внешней среды, определяющие специфику объектов, целей и задач стратегической политики, выделение отдельных аспектов систематического (стратегического, в том числе долгосрочного) планирования и стратегического управления определяется следующими соображениями.

1. Стратегическое планирование направлено на разработку и принятие оптимальных стратегических решений, а стратегическое управление – на достижение стратегических результатов, включая продуктово-рыночные и организационно-технологические инновационные достижения.

2. В процессе стратегического планирования решаются аналитические задачи, а в процессе стратегического управления – организационные, включающие вопросы организации управления инновационными процессами.

3. Методический аппарат стратегического планирования основан главным образом на использовании инструментария статического и динамического анализа экономических и технологических факторов. В стратегическом управлении особое внимание уделяется также социальным, психологическим, культурным и политическим факторам. В соответствии с формулировками, предлагаемыми И. Ансоффом и И. Адизесом, главными вопросами, которыми задаются стратегические аналитики, должны быть: «что делать?», «какие ресурсы для этого использовать и как их распределять?», а менеджеры и специалисты, включенные в процесс стратегического управления – «кто, как именно и зачем будут делать это (внедрять и осваивать нововведения, использовать их результаты и т.д.)?».

Субъекты сферы культуры в соответствии со своей миссией по определению осуществляют (более или менее целенаправленно) стратегические мероприятия, в том числе инновационные, создавая и предлагая специфические блага (конкурентные и неконкурентные, замещаемые и незаменимые, исключаемые и неисключимые). Тем не менее с точки зрения степени разработанности стратегических вопросов, ситуация во всем мире во многом схожа с положением, сложившимся в реальном секторе и науке стран с рыночной экономикой к середине прошлого века, когда прикладная социология сосредоточила внимание на проблемах адаптации организаций, действовавших в особых условиях некоммерческого финансирования. Это объективно обусловлено отраслевыми особенностями, такими как относительно незначительная во многих случаях роль внутренних предпринимательских мотивов инвестиционной деятельности,

а также ее критической зависимостью от позитивных внешних стимулов в условиях «болезни затрат». Так, определенное внимание этим вопросам уделяется в долгосрочной Программе научно-технического развития до 2015 года, принятой в 2006 г. в Республике Беларусь, а также в некоторых отраслевых подзаконных актах Министерства культуры и других ведомств, касающихся, например, инновационных мероприятий в музейном деле.

В то же время возможности применения подходов инновационного менеджмента, в том числе основанного на системном комплексном подходе, стратегическом планировании и управлении, значительно шире. Эти вопросы нуждаются в дальнейшей теоретической и практической разработке с учетом всех указанных обстоятельств. Подробнее эта проблематика рассматривается в теме 5.

ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КУЛЬТУРЕ

3.1. Типология управленческих структур

В формах организации инновационных процессов в конечном итоге воплощаются определенные концепции управления нововведениями. На практике определенная управленческая парадигма, реализуемая в конкретных условиях, представляет собой компромисс между полярными подходами, представленными в зарубежной, прежде всего американской, литературе.

Рационально-бюрократический подход в целом соответствует основным положениям классической школы менеджмента, в частности формальным законам А. Рейли и Дж. Муни, таким как принципы координации, скалярности и результативной функциональности. Управленческим структурам, при построении которых доминирует данный подход, присущи следующие свойства:

– формальное разделение труда;

– опора в основном на собственные материально-техническую базу и кадровый потенциал;

– разделение общих целей на частные подзадачи, выполнение которых не ставится в прямую зависимость от решения общих задач;

– жесткая постановка задачи в терминах конечной цели;

– реализация иерархических принципов управления с преобладанием вертикальных (восходящих и нисходящих) потоков информации в построении организации;

– регламентация деятельности работников формализованными правилами;

– концентрация первичной управленческой информации и контрольных функций ближе к вершине организационной иерархии;

– взаимозаменяемость работников, снижающая зависимость выполнения различных видов работ от их личных качеств.

Подобные подходы нашли отражение в футуристических и конструктивистских манифестах А. Маринетти, К. Малевича, научном, литературном и художественном творчестве А. Богданова, А. Гастева, «неотейлористских» экспериментах в Венгрии 70-х годов прошлого века и т.д.

Следует отметить, что в ряде случаев допускается целенаправленное нарушение ряда важнейших постулатов «научного менеджмента», разработанных в рамках классической школы, таких как единство управления и руководства по А. Файолю, в интересах обеспечения более эффективного достижения целей деятельности различными подразделениями, отвечающими как за инновационное развитие, так и за текущую оперативную деятельность на основе разделения не только сфер ответственности, но и ресурсов, центров принятия решений, контролирующих инстанций и т.д.

Такие подходы к организации управления инновационной деятельностью в сфере культуры оказываются востребованными в тех подотраслях, где особое значение придается четкости выполнения рутинных операций, таких как библиотечное и музейное дело.

При этом «традиционные» схемы управления могут существенно трансформироваться, приобретая вид наклоненной, перевернутой (в системе продю-

сирования и продвижения «звезд») пирамиды, иерархической структуры со смещенными уровнями управления, трапеции, «песочных часов» и т.д.

Создание особых подразделений под талантливого креативного харизматического лидера (авторитарного или демократического), считавшееся А. Файолем абсолютно порочным с позиции прикладной управленческой науки, в сфере культуры может представляться вполне допустимым, оправданным и целесообразным.

В то же время с точки зрения многих авторитетных представителей теории организационного поведения и школы «человеческих отношений» более эффективное осуществление инновационного процесса возможно в рамках достаточно *гибких* и аморфных организационных *структур управления*, характеризующихся следующими отличительными особенностями:

– отсутствием жесткого распределения целей, индивидуальных задач и сфер ответственности, их постоянное перераспределение и корректировка;

– нарушение иерархии с преобладанием горизонтальных коммуникаций и неформальных связей;

– управленческие решения по конкретным частным задачам могут приниматься на различном уровне и в любых подразделениях организации;

– ставка на инициативу исполнителей, снижающая степень регламентации работ;

– ориентация прежде всего на развитие творческого потенциала и индивидуальных способностей работников, что рассматривается как важнейшее условие эффективного и качественного решения поставленных задач и достижения целей организации в целом.

Для многих организаций культуры и искусства характерен поиск необходимого баланса между управленческими формами, ролью и значением художественного руководства с одной стороны и администрирования – с другой. В этих условиях возможно сосуществование в рамках одной организации структур, наделенных типичными чертами первого и второго подходов.

Для блока управления, обеспечивающего техническое обслуживание творческих процессов, зачастую характерна периодическая смена повторяющихся и неповторяющихся решений, связанных с содержанием этих процессов.

Для практики продюсирования и продвижения в системе «звезд» характерно создание мощных штабных подразделений.

В целом процессы управления нововведениями в сфере культуры могут реализовываться в рамках всех известных систем управления. Также как в прикладной и фундаментальной науке администрирование креативных процессов может осуществляться в соответствии с моделями «управляемой анархии» и «упорядоченного хаоса». При этом могут быть востребованы качества менеджеров и топ-менеджеров, являющихся частичными специалистами в сфере своей ответственности и исповедующих либеральный стиль управления, что зачастую является неприемлемым во многих других ситуациях.

Малые творческие коллективы могут реализовывать инновационные проекты в рамках линейных или матричных структур. При этом они могут выступать как в самостоятельной роли, так и в роли внутренних и внешних венчуров по отношению к другим организациям. Различные арт-центры могут выполнять координирующую роль или выступать в качестве «инкубаторов», предоставляющих поддержку и услуги, базовое оборудование, рабочее, выставочное, сценическое, офисное пространство, консалтинг, страхование и кредитные гарантии. Таким образом может решаться задача установления горизонтальных связей для создания более насыщенной творческой атмосферы и достижения позитивной синергии. Такая форма организации инновационной деятельности известна как *инициативная*.

Как от инициативной, так и традиционных административно- хозяйственных форм отличается *целевая*. Выделяются два варианта целевой организации: *программно-целевая* и *кооперативно-целевая*. В первом случае составляется ориентированная на заданную конечную цель программа, исполнением которой руководит управляющий орган, не входящий в существующую внутреннюю структуру организации. Его отношения с исполнителями базируются главным образом

на основе договоров, обычно он практически лишен административных полномочий в отношении подрядчиков. Этот новый субъект возникает на время и действует до достижения конечного результата (до провала или частичного успеха), а затем ликвидируется. В такой форме реализуется рационально бюрократический подход к управлению, основанный, однако, не на административном, а на экономическом характере взаимосвязей руководящего и исполнительного уровня. При кооперативно-целевой форме силами заинтересованных сторон создается новая структура (предприятие), осуществляющая – в основном своими силами – определенные этапы инновационных процессов, опираясь на использование штатного персонала (например, репертуарного театра) на вновь созданной материально- технической базе. Орган управления включен в эту новую структуру и использует различные управляющие подсистемы. По достижении результата организация может ликвидироваться или продолжать решать определенные задачи, если в ее деятельности заинтересованы финансирующие органы (меценаты, спонсоры, частные инвесторы, официальные институты власти). В последнем случае данная структура трансформируется в организацию административно-хозяйственного типа или в учреждение культуры. В ряде случаев устанавливаются процедуры, в соответствии с которыми кооперативно-целевая структура должна периодически доказывать свою необходимость. Если сделать этого не удается, то финансирование прекращается.

3.2. Инновационная культура организации

Управленческие структуры взаимодействуют, активно влияют и сами подвергаются воздействию такого более консервативного элемента управления как организационная культура. В соответствии с моделью Ханди-Хендерсона наиболее «культурологичной» является индивидуалистическая и ориентированная на процесс самореализации культура типа «Дионис». Ей близка эгалитаристская культура, ориентированная на достижения, соответствующая образу «Инкубатора» в классификациях Г. Хофстеде, а также Ф. Тромпенарса и Ч. Хампден-Тернера. В рамках этих же классификаций выделяется образ также эгалитаристской, но проектно-ориентированной культуры типа «Самонаводя-

щейся ракеты», весьма благоприятной для реализации эффективных коммерческих и некоммерческих проектов. В шоу-бизнесе и в сфере масс-медиа весьма распространен тип иерархической культуры, соответствующей образу «Эйфелевой башни», для которой характерна ориентация на роль. Другим типом иерархической культуры, которая, однако ориентирована не столько непосредственно на решение задач, сколько на средства достижения целей и на личность исполнителя и руководителя (как и культура «Инкубатор»), является модель «Семья» или «Клан». Для нее характерен «рассеянный» тип и определенная дистанция власти, высокая степень внутренней солидарности и сплоченности, традиционализм и настороженное отношение к «чужакам». Она восприимчива к инновациям, соответствующим системе базовых для нее ценностей, и сильно зависит от личности руководителя, особенно в сфере культуры. В классификации Дж. Зонненфельда выделяются близкие ей культуры типа «Клуб» и «Академия», сильные своими внутренними традициями, ценящие прошлые достижения. В антрепренерской системе продюсирования «звезд» получила распространение «коммерческая» культура типа «Бейсбольная команда», ориентированная на контрактные отношения, поиск и воспитание успешных игроков.

ТЕМА 4. РЕАЛИЗАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТВОРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вопросы раздела не включены в данный курс лекций, т.к. изучаются в рамках самостоятельной дисциплины «Основы управления интеллектуальной собственностью».

ТЕМА 5. КОМПЛЕКСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КУЛЬТУРЕ И ЕГО ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

5.1. Информационно-аналитическое и ресурсное обеспечение инновационного менеджмента

Успех реализации определенной корпоративной стратегии и жизнеспособности организации (которая сама по себе может рассматриваться как управляемая характеристика) непосредственно зависят от качества воздействия со

стороны менеджмента на контролируемые факторы рыночной микро- и макросреды и адаптации к изменениям ее неконтролируемых параметров. Предполагается, что радикализм управления стратегическими изменениями зависит, с одной стороны, от деловых способностей, а с другой – от степени турбулентности среды, под которой понимается степень изменчивости спроса и рыночных возможностей.

Существующие методики инвестиционной оценки проектов (под которыми могут пониматься и сами стратегические мероприятия) сами по себе не позволяют обеспечить оптимизацию процесса отбора вариантов корпоративного поведения и принятия решений относительно корректировки последнего.

Поиск альтернатив последовательных инвестиционных решений и само выявление субъектом необходимости осуществления проекта, а зачастую и определение момента начала его реализации выносятся за рамки анализа и предваряют его. В соответствии с методологией селекции проектов к наименее строгим инструментам относятся проверочные списки, операциональные на начальных этапах отбора. Списки должны содержать набор качественных критериев для выработки предварительных мнений, подлежащих документированию. Это позволяет достигать консенсуса в группе специалистов в результате активизации продуктивных дискуссий.

Присвоение в соответствии с разработанной для каждого критерия системой количественных оценок и весовых коэффициентов позволяет уточнить различие между проектами на основе подсчета баллов.

В процессе анализа альтернативных проектов могут применяться модели профилей соотношения их риска и доходности. Величина риска обычно определяется как вероятность неудачи осуществления проекта. Выбор способов идентификации и представления риска и дохода проводится в рамках корпорации в зависимости от показателей, рассматриваемых как наиболее важные для списка проектов и/или для всей организации в целом.

На основе установления иерархии корпоративных целей различной срочности (максимизация прибыли, технологические преимущества, конкурентные

позиции и т.д.) разрабатывается модель добавления ценности как прикладной способ планирования мероприятий в сфере девелопмента. Определяется относительная ценность конкретных целей (например, путем присвоения соответствующего количества пунктов каждой из них).

Использование моделей отбора проекта эффективно в условиях участия всех заинтересованных сторон на основе предварительной информации о характеристиках альтернатив, которые недостаточно конкретизированы. Это, в частности, позволяет обеспечить приверженность будущих пользователей применению моделей, созданных ими самими. При этом участники могут интуитивно формулировать заключения о целях и задачах организации.

Модели содержат взаимосвязанные характеристики, что позволяет объединять их в процессе оптимизационного планирования в соответствии с потребностями организации. Только теперь инвестиционная программа анализируется с точки зрения современной величины поступлений «чистого» дохода и потоков ликвидности.

На практике варианты оцениваются с точки зрения одного или нескольких принятых критериев (чистого приведенного дохода, внутренних и внешних норм доходности, в том числе модифицированных, «круговой» или ставки финансового менеджмента – в условиях метапроекта, индекса доходности, срока окупаемости, прежде всего дисконтированного, удельных капитальных затрат и отдачи вложений) и выбору одного или нескольких вариантов. В случае возникновения конфликта «конкурирующих функций» приходится устанавливать приоритеты или вводить ограничения в систему нескольких показателей, например, в соответствии с принципом Парето.

В инвестиционном менеджменте часто возникает проблема замены объекта вложения, потенциально возможный срок эксплуатации которого еще не истек (замена оборудования до его фактического износа, реструктуризация портфеля долевых ценных бумаг, период обращения которых на вторичном рынке теоретически не ограничен и т.д.). В этом случае NPV рассчитывается для разностей потоков ликвидности, обеспечиваемых старым и новым объек-

том. Отказ от проекта и выход из программы целесообразны, когда затраты на ликвидацию объекта или прекращение его использования превышают стоимость потоков ликвидности, дисконтированных за период, предшествующий отказу. Решение принимается на основе расчета NPV с учетом предположений о его возможном прекращении по окончании каждого рассматриваемого дискретного периода использования (например, года). Портфель финансовых инструментов может корректироваться при ухудшении характеристик его элементов, появлении более привлекательных инвестиционных объектов и т.д.

В случаях сдерживания роста фирмы для сохранения эффективности управления, снижения стоимости привлечения капитала и, соответственно, финансового левериджа за счет внутренней нераспределенной прибыли или при низкой информационной эффективности рынка (например, в условиях неспособности потенциальных венчурных лендлеров и инвесторов оценить перспективы некоторых инновационных проектов) происходит ужесточение бюджетного ограничения. Это, в свою очередь, стимулирует менеджмент проекта на проведение политики, описываемой японскими аналитиками как сознательная ориентация на формирование «тощего пространства проекта», предполагающего стремление к максимальному использованию доступных финансовых, материальных, технологических и человеческих ресурсов. В относительно жестко структурированной среде, например, в строительстве или поточно-массовом производстве такая политика может эффективно противодействовать тенденции к раздуванию соответствующих бюджетов (в том числе бюджета времени), характерной для практики линейно-штабного управления проектами-триггерами и использующей метод критического пути (CPM). Управление в соответствии с системой оценки и пересмотра планов (PERT), предполагающей определение диапазона затрат по каждой конкретной задаче, используется при отсутствии общепринятых ценовых стандартов и, возможно, знания предыстории проблемы. Соответствующие проекты характеризуются как индетерминистские и вероятностные, а, следовательно, значительно более рискованные по срокам, издержкам и результативности. Дискретные изменения вовлекаемых

ресурсов осуществляются в соответствии со схемой управления по «методу аккордеона», учитывающей также возможность выхода из проекта, его кардинального пересмотра, ликвидации, полной или частичной утраты прав менеджмента и т.д.

Полное рассмотрение всей системы возможных решений предполагается в процессе гибкого планирования. Рекурсивная оптимизация начальных инвестиций методом обратного счета в модели дерева решений с учетом риска позволяет избежать чрезмерных затрат на тотальный перебор вариантов. При этом вводится допущение безразличия к риску инвестора, применяющего принцип Бернулли (Петербургская игра). Эти ограничения присущи также более совершенным методам динамического и целочисленного линейного программирования (дерево ситуаций). Компромисс между целями оптимизации решений и минимизацией затрат на анализ может реализоваться в ходе жесткого планирования, учитывающего только альтернативы в условиях риска и «отсутствие неопределенности», а также эвристического поиска решений.

Проблема диапазонов возможных будущих состояний объекта анализа может быть разрешена на основе интервального экспертного прогнозирования, поскольку такие стохастические величины как спрос могут принимать не только определенные «точечные» или крайние (граничные, предельные) – высокие и низкие, но и различные промежуточные значения. Это позволяет повысить эффективность и расширить сферу применения ранее описанных способов определения величины риска как события, однозначно определяемого как «неудача осуществления проекта». На практике для определения этих значений могут применяться различные способы, в частности Дельфийский метод в модификации Фьюзи. В пределах реально возможного диапазона определяется вид распределения вероятностей – нормальное, равномерное, а также треугольное или трапециевидное, в том числе асимметричные. Смещение может вызываться, в частности, осознанными тем или иным образом реакциями ведущих игроков (парадигма самореализующихся прогнозов в рефлективных моделях). В соответствии с американским опытом управления проектами при расчете критиче-

ского пути, наиболее вероятным для всего пути в целом является нормальное распределение, даже когда оценки конкретной задачи с учетом размера диапазона оказываются смещенными. В методиках инвестиционного анализа проблема может интерпретироваться с точки зрения множественности барьерных (критических или «мертвых») точек проекта. В качестве таковых выступают нормы доходности (рентабельности), представляющие собой точки безубыточности при оценке эффективности проекта.

Теория игр может предполагать также наделение в соответствии с определенным критерием волевыми субъектными характеристиками «игрока» турбулентной среды или «природы».

Возникает возможность разработки «байесовских» информационно- аналитических моделей поддержки принятия решений в данной сфере. Инвестиции рассматриваются в качестве средства получения будущих неопределенных возвратных потоков платежей, стоимость которых тем ниже, чем более они отдалены во времени и ненадежны, а эффект дисконтирования увеличивается с ростом его нормы. Таким образом, представляется рациональным исходить из предположения, что риск вложения в конкретный объект (актив) ведет к повышению этой нормы на величину соответствующей «премии», что наглядно реализуется при использовании аппарата «кривых безразличия (независимых)», являющегося наряду с концепциями избегания риска и «распределения капитала» наиболее известной версией портфельного анализа. Эти варианты портфельного подхода разрабатываются прежде всего с учетом специфики функционирования институтов финансового рынка. Примерами являются модель оценки финансовых активов (CAPM) и ее многофакторная модификация – теория арбитражного ценообразования Росса. Модель усложняется при учете фискальной нагрузки (и различных сценариев финансового менеджмента в контексте возможностей налоговой оптимизации и переложений бремени налогов и парафискалитетов в условиях различий в эластичности спроса по ценам и конкурентных возможностей), а также структуры источников финансирования и компании в целом.

С точки зрения предпринимательских стратегий принципиально отличаются правила оценки и поиска товаров и рынков разными фирмами, анализирующими изменения макро- и микросреды и разрабатывающими бизнес-идеи новых продуктов. Формулирование корпоративной стратегии распадается на ряд последовательных этапов. Сначала необходимо установить, нуждается ли предприятие в диверсификации. Затем определяется широкий круг товаров (услуг, работ) и рынков, после чего осуществляется дальнейший отбор по необходимым характеристикам или имеющимся товарно-рыночным группам. Имеющая значение информация может поступать на всех стадиях процесса и в ряде случаев требовать переоценки предыдущих решений (пересмотра выбранных товаров и рынков). Возможно повторное рассмотрение одной и той же проблемы для повышения точности результатов анализа. Последовательность процедур не меняется на всех стадиях: определение набора целей; оценка различий между текущей и целевой позицией; предложение одной стратегии или ряда альтернативных вариантов поведения компании; тестирование последних для определения возможности сокращения установленного разрыва в позициях.

При этом лица, принимающие решения, на практике реализуют вектор изменений, преследуя потенциально несовместимые цели и отказываясь от некоторых из них на определенных этапах. Это может быть, в частности:

а) максимизация прибыли или возврат инвестиций в различные периоды; при ориентации на долгосрочную максимизацию маржинального дохода фирма может какое-то время удерживать или даже снижать цены при росте издержек, что не вполне соответствует стандартной интерпретации соответствующих положений неоклассической теории микроэкономического анализа;

б) «наилучшее обеспечение» работников или покупателей (Дж. Р. Хикс), например, в условиях трансфертного ценообразования или борьбы за лояльность;

в) минимизация менеджментом собственных управленческих издержек (временных и др.), а также реализация других немаксимизирующих мотивов, в т. ч. социальных;

г) реализация стратегических целей выживания фирмы;

д) укрепление позиций фирмы на рынке, противодействие конкурентам.

Эти процессы также могут быть оптимизированы с точки зрения заинтересованных групп на основе определенного варианта разрешения конфликтов как между ними, так и внутри них.

Принципы портфельного подхода к многокритериальному стратегическому анализу товарно-рыночных возможностей компании реализованы при разработке матричных моделей Бостонской консалтинговой группы (рост – доля рынка), И. Ансоффа (продукт – рынок), «Дженерал электрик» / «Маккинзи» (привлекательность – конкурентоспособность), «Шелл» / ДПМ (управляющих политик) и др., а также в Программе воздействия рыночной стратегии на прибыль (PIMS) Института стратегического планирования (США) и в генеральной стратегической модели М. Портера (доход от инвестиций– доля рынка), рассматривающей варианты реализации конкурентных преимуществ фирмы в отрасли с учетом ее позиций, «цепочки» ее ценностей и структуры самой отрасли, понимаемой как группа предприятий, конкурирующих друг с другом на рынках товаров и услуг.

5.2. Регулирование и стимулирование инновационной деятельности в сфере культуры

Осуществление новых проектов может вступать в противоречие с необходимостью выполнения оперативных планов в случаях нарушения последовательности стратегических изменений в условиях реализации политики организации культуры, направленной на одновременное развитие различных аспектов творческой деятельности.

Для успешного разрешения этого конфликта могут применяться и зачастую спонтанно реализуются методы, апробированные в инновационном менеджменте коммерческих фирм реального и финансового сектора экономики, а также в системе государственного управления инновационными процессами.

В ряде случаев эффективная нейтрализация негативного взаимовлияния может достигаться путем сознательного выделения в бюджете организации

двух относительно самостоятельных подсистем, условно определяемых как *оперативный бюджет* и *бюджет перспективного* (возможно долгосрочного) *развития*, которые существенно отличаются друг от друга с точки зрения целей и подходов к управлению ресурсами.

Ресурсы, распределяемые через первую из них по следующим направлениям:

1) закрепление достижений (например, операционной прибыли) на основе наиболее полного использования имеющихся возможностей в сфере производства и продвижения продукции и услуг;

2) инвестиции на расширение материально-технической базы;

3) мероприятия по ресурсосбережению и минимизации издержек.

«Бюджет развития» охватывает расходы на:

– улучшение позиций в значимых сферах деятельности, в том числе повышение конкурентоспособности в соответствующих нишах бизнеса;

– развитие новых областей деятельности и сворачивание проектов, признанных неперспективными;

– осуществление инновационных стратегий интернационализации и географической экспансии (выход на новые рынки и т.д.).

Проведение такой «вспомогательной» политики управляемого *раздельного бюджетирования* не только финансовых, но и временных, а также, возможно, человеческих, в том числе творческих, ресурсов позволяет предотвратить отвлечение средств, предназначенных для реализации инновационных проектов, на удовлетворение текущих потребностей оперативной деятельности, а также создать условия для достижения оптимального с точки зрения различных целей соотношения между затратами на долго- и краткосрочные мероприятия.

Система раздельного бюджетирования не предполагает сама по себе проведения реорганизации в структуре управления, что облегчает ее внедрение. При этом, однако, возрастает нагрузка на руководителей, вынужденных своевременно решать задачи как стратегического, так и оперативного характера.

Существует и альтернативный подход к решению указанной проблемы, заимствованный из сферы государственного управления компаниями, проявляющими высокую инновационную активность. Этот подход реализуется в модели *«Перекресток»*. Ее суть заключается в создании отдельных команд, отвечающих за планирование инновационной деятельности в рамках определенных направлений развития. Разработанные планы после одобрения высшим руководством передаются в соответствующие подразделения, перед каждым из которых ставится конкретная задача по реализации общей инновационной политики. При этом разделение сфер ответственности между структурами, осуществляющими планирование оперативных и инновационных мероприятий, а также реализацию последних, объективно обуславливает возникновение конфликтных ситуаций.

Следующий подход сложился в рамках зарубежных высокотехнологических компаний, реализующих инновационные проекты, выполняемые в ряде случаев на основе частно-государственного партнерства, распределяемых на конкурсной основе правительственных заказов и международного сотрудничества. Он нашел свое воплощение в так называемой *двойной системе управления проектами*. Предполагается, что ее успешное применение позволит избежать недостатков обеих рассмотренных выше методов путем рационального определения приоритетов и распределения ресурсов по видам деятельности. Отличительной особенностью и обязательным условием использования данной модели является участие в разработке плана развития всех организационных единиц. При этом выделяют два набора целей и задач. В качестве оперативных определяются те из них, которые непосредственно связаны с обеспечением эффективного функционирования организации в краткосрочном и среднесрочном периодах, а в качестве перспективных – определяющие условия создания потенциала дальнейшего развития (например, строительство, ремонт, реставрация зданий театров, музеев, формирование сценарного портфеля и структуры финансирования кинокомпаний, программного пакета теле- и радиовещательных организаций и т.д.). В данном случае оперативное управление ориентируется на вы-

полнение кратко- и среднесрочных планов, а стратегическое – долгосрочных (что в большинстве случаев, хотя и далеко не всегда, соответствует опыту реализации основных положений стратегического менеджмента, в том числе применительно к инновационной деятельности).

Следует обратить внимание на то, что при этом предъявляются требования устойчивости максимизируемых целевых функций (например, в коммерческом секторе – адекватной экономической прибыли и капитализации) и миссии организации, а общие критерии оценки деятельности (система показателей и т.д.) по крайней мере, не должны быть резко конфликтными (антогонистичными, взаимоисключающими), чего на практике далеко не всегда удается избежать.

Оперативный план систематизирует бюджеты и программы, определяющие деятельность соответствующих подразделений. Согласно логике регулярного и последовательного корпоративного планирования все они имеют одинаковый повторяющийся временной горизонт, соответствующий задачам управления различными аспектами текущей операционной деятельности (например, 3-5 лет).

В отличие от программ инновационные проекты, включаемые в план развития:

1) имеют различные временные горизонты и сроки реализации;

2) обычно не совпадают по датам начала каждого из них (старт-ап), а все они могут распределяться на протяжении всего планового периода и осуществляться параллельно или последовательно, на основе взаимодействий или взаимовлияния (положительного и/или отрицательного) или изолированно;

3) выполнение и завершение проектов связано с решением общих проблем, что обычно предполагает вовлечение в их реализацию всех, а не отдельных функциональных подразделений, обеспечивающих скоординированными усилиями управление процессами, а также вызывает изменения в самой структуре и управляемых процессов;

4) проекты возникают и реализуются по мере необходимости в соответствии с политическими установками организации и закрываются после достижения поставленной цели;

5) подход к осуществлению контроля над этими проектами принципиально отличается от оперативного контроля за операциями и контроллинга. Подробнее вопросы организации стратегического контроля рассмотрены в теме 7.

Задачам управления инновационными проектами в соответствии с общей стратегией развития организации отвечает схема *проектно-матричной структуры*. В ее рамках создаются так называемые *группы управления проектами*, куда входят эксперты по определенным видам деятельности и инновациям, отвечающие за перспективное развитие и стратегию. К участию в этих группах могут привлекаться, как правило, временно, профессионалы из функциональных подразделений. Эксперты включаются в соответствующую команду до завершения работы над проектом. Таким образом, организационная структура управления проектами непостоянна (адхократична).

Рассматривая проблемы применения двойной системы управления проектами, специалисты по инновационному менеджменту приходят к выводу, что характерное для нее отделение власти и ответственности за перспективное развитие от оперативного руководства может рассматриваться как существенный недостаток. Это искусственное организационное разграничение сфер управленческой деятельности обычно снижает способность менеджеров проектов предвидеть и решать проблемы, возникающие при переходе от стадии разработки нового продукта к оперативной работе.

В крупных многопрофильных компаниях, зачастую испытывающих трудности в связи со снижением эффективности централизованного управления в условиях конгломератовой диверсификации, была отработана концепция так называемых *стратегических бизнес-единиц*, предложенная консалтинговой компанией «МакКинзи» для реструктуризации корпорации «Дженерал Электрик». Впоследствии с переменным успехом делались попытки адаптировать данный подход к потребностям и задачам менеджмента в отдельных областях

арт-бизнеса. В данной модели управления организационными, продуктовыми и технологическими инновациями при сохранении прежней структуры управления на различных уровнях иерархии выделяются *автономные группы*, специализирующиеся в разных стратегически значимых сферах деятельности, заинтересованные в достижении как оперативных результатов, заданных в виде определенных оценочных показателей (от операционных прибылей и убытков до фиксированного количества повторяющихся посещений музея – в зависимости от характера деятельности и степени коммерциализации), так и перспективных целей стратегического развития. Руководители этих творческих групп подчиняются двум топ-менеджерам, отвечающим соответственно за инновационное развитие и оперативную деятельность. Такое «наложение» стратегических единиц на сложившуюся систему управленческих коммуникаций и подразделений формирует две субструктуры, в которые входят одни и те же менеджеры, вынужденные выступать то в роли Новатора и стратега, то Администратора текущей деятельности (бизнеса). В рамках высшего руководства функции Предпринимателя, отвечающего за развитие деловых способностей организации, обычно сосредоточены в руках главного управляющего, а Новатора, отвечающего, в частности, за развитие конкурентоспособности (в соответствующих условиях рыночной среды) – в руках его заместителя (исполнительного директора и т.п.). С целью обособления этих направлений деятельности может быть создана *двойная структура*, в которой стратегические единицы, связанные с инновационной деятельностью, подчиняются менеджеру по стратегическому развитию.

Хозяйственная деятельность может быть подчинена потребностям перспективного стратегического развития в случае наличия мощной внешней поддержки инновационных изменений, с одной стороны, и с другой – отсутствия серьезных внутренних предпринимательских мотиваций в организациях культуры, в значительной мере защищенных от влияния конъюнктурных факторов благодаря участию в целевых программах, финансируемых из бюджета (внебюджетных фондов) государства, выполняющего в этом случае согласно известной классификации роль Архитектора или Инженера, и/или частными и не-

зависимыми общественными спонсорами – субъектами третьего сектора. Однако это требует действительно эффективного ресурсного обеспечения, а результативность деятельности полностью определяется оценками «социального заказчика» и его приоритетами, которые в этом случае могут быть сформулированы достаточно неопределенно.

В конкурентной рыночной среде в условиях относительной стратегической самостоятельности организации контроль над развитием в соответствии с раннее разработанными приоритетами политики организации передается оперативной группе, а деятельность стратегической группы определяется новыми задачами. При этом следует ожидать сдержанного отношения к инновациям со стороны оперативных менеджеров и продюсеров, опасающихся сокращения текущих доходов и провала краткосрочных планов.

В реальном секторе экономики для разрешения этого противоречия штаб стратегического развития предоставляет оперативной группе «право вето» на инновационные проекты, но сохраняет за собой возможность создания новых оперативных подразделений. Это подталкивает оперативное руководство к более ответственному подходу к вопросам рассмотрения перспективных возможностей нововведений с точки зрения общей политики и миссии организации.

Также вместо создания единого штаба перспективного развития для реализации проектов могут формироваться отдельные предприятия (внешние венчуры), действующие по принципу антрепризы с собственными ресурсами и капиталом, подчиняющиеся высшему руководству. Менеджеры таких предприятий могут становиться их соучредителями. По завершении проекта венчур может быть преобразован в подразделение организации (поглощен) или включен в существующую структуру оперативной деятельности.

По мере повышения значения предпринимательской деятельности с точки зрения руководства, институциональных целей и миссии предприятия, а также ожидаемой непрерывности и преемственности инновационных изменений в соответствии с концепцией стратегического управления бизнесом целесообразность использования моделей возрастает в следующим образом: 1) раздельного

бюджетирования; 2) перекрестного управления; 3) проектно-матричной системы; 4) автономных стратегических субструктур; 5) двойной структуры. В терминологии брюссельской школы И. Пригожина принято говорить в этой связи о возрастании турбулентности, создающей синергетические эффекты (положительные и отрицательные) в точках перехода и разрыва постепенности процессов, порождающих новые угрозы и возможности реализации альтернативных сценариев развития (бифуркация и т.д.).

Следует отметить, что в практике менеджмента в культуре часто встречаются удачные и неудачные примеры инновационных решений, принимаемых эвристически, зачастую интуитивно. В этом случае лица, их принимающие, уподобляются мольеровскому Журдену, не подозревавшему, что он всю жизнь говорил прозой. Однако представляется, что аналитическая рефлексия, ведущая к осознанию и корректной идентификации рассмотренных ситуаций, может существенно повысить качество этих решений прежде всего с точки зрения реализующих их организаций и самих менеджеров.

В этой связи важно отметить плодотворность взаимного обмена опытом в реализации различных подходов к управлению инновационными процессами в сфере культуры, реальном и финансовом секторах экономики. Так, «антрепренерский» подход к проектному менеджменту проник в различные сферы деятельности. Групповые командные методы работы, используемые в системах менеджмента, от управления в рамках «кружков качества» рабочих и ИТР до выполнения НИОКР в областях прикладной и фундаментальной науки во многом воспроизводят приемы самодеятельного театра в ходе распределения и смены ролей (масок, амплуа) членов группы.

ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ КУЛЬТУРЫ

6.1. Классификация рисков организаций культуры. Методы анализа инновационных рисков

Концепции «креативной экономики» акцентируют внимание на качественных характеристиках «устойчивого развития», нейтрализующих кумулятивные количественные эффекты за счет проявления сетевых «каскадных» эффектов. Динамика объема реализации услуг «культурной индустрии», включающей и такие сферы как киноиндустрия, дизайн, реклама, архитектурное проектирование и т.д., а также сопутствующие области деятельности, может значительно отличаться от общеэкономических тенденций, что, в частности, является одним из аргументов в пользу целесообразности применения данного понятия в контексте экономического анализа и изучения закономерностей инновационной деятельности. Так, поведение функции эластичности спроса по доходам потребителей и по ценам могут кардинально отличаться в зависимости от ситуации в различных подотраслях сферы культуры, а также реального и финансового секторов экономики. Падение и рост могут быть опережающими, делая арт-бизнес «первой жертвой» спада и одним из двигателей роста. Возможно и противоположные тенденции, чему было немало исторических примеров. Менее коммерциализированные направления социокультурной деятельности обычно сталкиваются с достаточно жесткими внешними и внутренними ограничениями в сфере ценообразования, обусловленными официальной политикой, давлением общества, заинтересованного в совместном потреблении определенных благ, добровольно принимаемыми из соображений осознаваемой социальной ответственности, обязательств и т.д., что может рассматриваться как проявление «болезни Бомоля».

Известный бурный рост индустрии развлечений во время «великой депрессии» и резкое падение спроса на услуги традиционных культурно-зрелищных учреждений в странах Центральной и Восточной Европы, а также в

СССР и новых независимых государствах в переходный период 80-90-х годов прошлого века, конъюнктурные колебания спроса на произведения постимпрессионистов, И. Шишкина, И. Айвазовского, представителей авангарда соответствующих стран, синхронные изменения на финансовых рынках СНГ, Японии, банки которой осуществляли инвестиции в произведения западноевропейской живописи и скульптуры и т. д.

Открывающиеся в этой связи новые возможности, а также традиционные преимущества, известные и вновь возникающие угрозы в ряде случаев могут оцениваться на основе традиционного аппарата S.W.O.T.-анализа, учитывающего влияние контролируемых внутренних и внешних факторов микросреды маркетинга, а также S.T.E.P. (P.E.S.T.)-анализа, акцентирующего внимание на неконтролируемых факторах макросреды. Эти и другие методики портфельного анализа подробнее изучаются в рамках учебной дисциплины «Менеджмент, маркетинг и реклама в сфере культуры», а также специальных предметов арт-менеджмента, продюсирования, управления проектами в сфере культуры. Следует обратить внимание, что статистические функции, рассчитываемые на основе математической аппроксимации, могут характеризоваться значительной неустойчивостью из-за несоответствия новым условиям конъюнктуры, использованной при разработке соответствующих моделей ретроспективной информации.

6.2. Модели управления инновационной деятельностью

При реализации многих креативных проектов появление творческой идеи на основе дедуктивно-аналитической проработки или в результате инсайта может предшествовать стадиям эксперимента или маркетингового исследования. Такие ситуации часто встречаются в управлении многими арт-проектами, в сфере экстремального менеджмента, при формировании информационной базы портфеля бизнес-идей и резервных проектов в модели управления типа «мусорного ведра», распространенной в высокоадаптивных организационно-управленческих структурах компаний. Такие компании часто характеризуются системами гибких, но устойчивых внутренних коммуникаций, соответствую-

щим стимулированием и типом корпоративной культуры с выраженной логико-вербальной спецификой.

В то же время в условиях управления жестко-форматированными инновационными процессами, зачастую предполагающими мобилизацию значительных ресурсов, может оказаться перспективной клиентинг-ориентированная модель стратегической адаптации, основанная на разработке, обосновании, принятии, последующей корректировке и реализации решений прежде всего с учетом данных маркетинговых исследований и их анализа. Это характерно, в частности, для высокобюджетных проектов в сфере киноиндустрии, шоу-бизнеса и т.д., что зачастую позволяет говорить о спорном с точки зрения творческих достижений диктате продюсера.

Встречается также еще более традиционный подход, базирующийся на управлении паллеативными, ресурсосберегающими имитационными и квази-инновациями на стадиях жизненного цикла проекта, описываемых в терминах «зрелости», «расширения», «родственной диверсификации», «стагнации», «старения», «деградации» и «ликвидации» (ухода с рынка и снятия с производства) с ориентацией прежде всего на более эффективное использование уже сформированного технолого-экономического, рыночного и кадрового потенциала, сложившихся социокультурных тенденций, внутренних предпринимательских способностей и деловых компетенций организации. Данный подход ориентирован на максимизацию эффекта масштаба и достижение ценового конкурентного преимущества. В сфере культуры он менее востребован, чем в реальном или финансовом секторах экономики из-за реализации эффекта «болезни Бомоля», т.е. феномена опережающего роста затрат по отношению к выработке, производительности труда и операционной прибыли. Однако такие «индустриально-технократические» решения могут быть оправданы, например, при использовании возможностей современных информационных и организационных технологий сетевого продвижения, активного формирования спроса и стимулирования реализации кино- и видеопродукции, контента в пакетах теле- и радиовещательных компаний, франшиз сценических постановок известных и популярных

спектаклей, шоу-программ, а также выставочных и музейно-экспозиционных проектов, при проведении широких рекламных компаний, направленных на массовую аудиторию без явно выраженной дифференциации мероприятий по целевым группам воздействия.

Тема 7. Оценка инновационных проектов и их эффективности

7.1. Классификация инновационных проектов

Проект как объект управления определяется следующими характеристиками: 1) рациональной *целью* (системой целей); 2) *субъектами управления* – инициаторами, руководителями, исполнителями, спонсорами проекта и др., связанными определенными коммуникативными и иерархически-властными отношениями; 3) более или менее ясно определенными *сроками достижения* основных, дополнительных и вспомогательных целей, этапов проекта, стадий выполнения работ, а также промежуточных и конечных результатов.

Определение результатов, объективно оцениваемых и соизмеримых в соответствии с принятой концепцией планирования, позволяет разработать систему количественно определенных и качественно идентифицируемых показателей, иерархизированных на основе приоритета целей. Процедуры контроля выполнения плановых заданий включаются в систему менеджмента. При этом следует учитывать степень определенности, полноты, достоверности и валидности прогнозной информации, которой располагают субъекты инновационной и социокультурной деятельности, действующие, как правило, в ситуации, характеризующейся высокими и неоднородными рисками.

Следует отметить, что в рамках одной формальной или неформальной организации могут одновременно реализоваться ряд независимых, взаимодополняющих (комплементарных), взаимодействующих (с положительными или отрицательными синергетическими эффектами), конкурирующих или конфликтных проектов, различающихся по целям, срокам, результатам, исполнителям, ресурсам и т. д.

Несколько организаций могут участвовать в реализации совместного проекта (проектов), преследуя собственные и общие цели.

7.2. Основные критерии оценки инновационных проектов

Финасово-экономическая оценка инновационных проектов базируется на использовании аналитического аппарата инвестиционного анализа. Специфические вопросы оценки инновационных проектов с учетом проблем, связанных с неопределенностью среды проектного менеджмента, а также вопросы управленческого анализа нововведений в сфере культуры, затрагивающие некоторые неэкономические аспекты, рассматриваются ниже.

Выполняя оценку инвестиционного проекта, необходимо учитывать два взаимосвязанных процесса: процесс инвестиций и процесс поступления доходов. Сопоставимость денежных потоков, распределенных во времени, можно достичь только с помощью методов ***наращения*** и ***дисконтирования***.

Основные показатели, характеризующие экономическую эффективность инвестиционного проекта.

1. Приведенный доход (PV)

$$\mathbf{PV = \Sigma\ Pk/(1+r)^k}, \qquad (7.1)$$

где Pk – поток денежных средств в течение горизонта планирования;

r – ставка или коэффициент дисконтирования;

к – количество периодов (лет).

Экономический смысл этого показателя заключается в следующем: прогнозируемая величина денежных поступлений через *к* лет (Pk) с позиции текущего момента будет меньше и равна PV. Значения PVи Σ Pk через *к* лет одинаковы по своей ценности.

Приток денежных средств, поступающий в различные промежутки времени, дисконтируется с помощью ставки дисконтирования (коэффициента *r*), устанавливаемого инвестором (или разработчиком проекта), исходя из ежегодного процента дохода, который собственник хочет (или может) иметь на вложенный капитал. Ставка дисконтирования должна отражать некую минималь-

ную доходность капитала. Например, под такой процент инвестор может положить деньги в банк, или поместить в государственные ценные бумаги и т.п.

2. Чистый приведенный доход (NPV – net present value) или чистая текущая стоимость

Метод оценки инвестиционных проектов на основе использования чистой текущей стоимости был предложен ЮНИДО.

$$\mathbf{NPV = PV - IC}, \qquad (7.2)$$

где NPV – чистый приведенный доход (чистая текущая стоимость);

IC- сумма инвестиций.

Эта формула применима при наличии разовой инвестиции (инвестиций, осуществляемых в течение года).

Если в проекте предусмотрено осуществление последовательных инвестиций в течение *m* лет, то к потоку инвестиций также следует применить метод дисконтирования, и формула расчета чистого приведенного дохода примет следующий вид:

$$\mathbf{NPV = PV - \Sigma\, ICj/(1+n)^{j}}, \qquad (7.3)$$

где ICj – инвестиции в J-й период времени;

n – коэффициент дисконтирования, применяемый для инвестиций (часто *n* = r).

Расчет чистой текущей стоимости осуществляется в следующем порядке: определяется ставка дисконтирования, с учетом ее рассчитывается текущая стоимость притока денежных средств в течение горизонта планирования, затем рассчитывается текущая стоимость инвестиций. Разница между текущей стоимостью притока денежных средств и текущей стоимостью инвестиций и составляет чистую текущую стоимость.

Если NPV > 0 – проект целесообразно рассматривать как перспективный;

NPV < 0 – проект рассматривать не целесообразно;

NPV = 0 – проект признается ни прибыльным, ни убыточным.

При расчете доходов необходимо учитывать все виды поступлений, которые могут быть в рамках конкретного проекта. Если по окончании реализации

проекта планируется поступление средств в виде ликвидационной стоимости основных фондов, то их следует учитывать как доходы, поступающие в соответствующий период.

Чистая текущая стоимость характеризует разницу между доходами и инвестициями по проекту.

В состав чистого входящего потока в инвестиционном проекте включается чистая прибыль и амортизация. В состав исходящего потока расходов включаются инвестиции в основной и прирост оборотного капитала.

3. Индекс рентабельности инвестиций

В расчете индекса рентабельности задействованы те же показатели, что и при расчете чистой приведенной стоимости Формула расчета индекса рентабельности инвестиций следующая:

$$\mathbf{PI = PV/IC}. \qquad (7.4)$$

Если PI > 1, то проект принимается к рассмотрению;

Если PI < 1, то проект не должен быть принят;

Если PI = 1, то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Индекс рентабельности является относительным показателем. В этой связи им удобно пользоваться при выборе одного проекта из нескольких, предлагаемых к рассмотрению и имеющих одинаковый размер чистой приведенной стоимости. В такой ситуации выбор останавливают на проекте, у которого значение индекса рентабельности инвестиций выше.

4. Внутренняя норма рентабельности (прибыльности) инвестиций (IRR)

Внутренняя норма рентабельности представляет собой расчетную ставку процентов, при которой чистый приведенный доход проекта равен нулю.

Например, деньги, которые предполагается поместить в проект, альтернативно могут быть положены на депозит под некий банковский процент (скажем, 7% годовых). Инвестиции, вкладываемые в проект, следует признать эффективными при условии, что IRR будет выше банковского процента по депозитам, т.е. больше 7%.

Значение внутренней нормы рентабельности всегда выражается в процентах.

Величина внутренней нормы рентабельности зависит от распределения инвестиций и доходов от инвестиций во времени. Чем больше во времени растянут процесс поступления доходов, то с учетом применения метода дисконтирования значение внутренней нормы рентабельности будет ниже.

Рассчитать значение IRR без использования специальных финансовых функций достаточно сложно. Однако, используя табулированные значения дисконтирующих множителей, с помощью метода последовательных итераций можно рассчитать IRR.

При выполнении финансовых расчетов по инвестиционному проекту IRR определяется посредством использования возможностей специальных компьютерных модулей.

5. Период (срок) окупаемости инвестиций (PP)

Срок окупаемости определяется как период времени, в течение которого инвестиции будут возвращены за счет доходов, полученных от реализации проекта. Он очень широко применяется в практике оценки эффективности проектов.

Алгоритм расчета срока окупаемости зависит от равномерности распределения прогнозируемых доходов от инвестиций. Если наблюдается равномерное распределение дохода по годам, то срок окупаемости рассчитывается посредством деления единовременных затрат на величину годового дохода. Если получается дробное число, то оно округляется в сторону увеличения до ближайшего целого.

Как в экономической литературе, так и на практике используется дисконтирование денежных потоков. При этом срок окупаемости увеличивается.

6. Точка безубыточности проекта

Точка безубыточности определяет такое количество единиц продукции (в натуральном выражении) или такой объем производства продукции (в стоимостном выражении) при котором предприятие не имеет ни прибылей, ни убытков.

ТБУ = Спост./(Цед. - Спер.ед.), (7.5)

где ТБУ – точка безубыточности;

Спост. – постоянные издержки;

Цед. – цена единицы продукции;

Спер.ед. – переменные издержки на единицу продукции.

Пример

Предприятие выпускает изделие А в количестве 800 единиц.

Цена за единицу – 20 долл.

Постоянные издержки по предприятию – 6 000 долл.

Переменные издержки по предприятию – 8000 долл.

Рассчитать точку безубыточности.

ТБУ = 6000/(20-(8000/800) = 6000/(20-10) = 6000/10= 600 ед.

ТБУ для предприятия составляет 600 единиц изделия А. Это означает, что если предприятие будет производить 599 единиц и меньше, то оно будет получать убытки. При производстве 600 изделий оно не получит ни убытков, ни прибыли. Начиная с производства 601-й единицы, предприятие станет получать прибыль.

Для оценки результата спонсорского пакета и анализа эффективности реализации спонсируемого проекта используется следующая методика.

Отчет для спонсора – необходимый элемент спонсоринга, демонстрирующий компании-спонсору успешность проводимых мероприятий.

Очень важно понять, насколько эффективными оказались действия организаторов проекта по привлечению дополнительных средств на его реализацию.

Эффективность – это центральная проблема и спонсорства, и благотворительности. Она возникает при планировании конкретных проектов, при их обосновании, при подведении итогов работы. Тем более она важна при непосредственной разработке стратегии спонсорской деятельности, реализации спонсорского пакета и анализе его результатов. Обоснование эффективности – главный нерв в отношениях бизнеса к спонсорству. Предприниматель или топ-

менеджер хочет знать, за что конкретно он платит деньги, что ему дадут эти, порой масштабные, мероприятия и акции? Отсутствие внятных ответов на такие вопросы порождает несбывшиеся ожидания, недоразумения, а на их почве – конфликтные ситуации.

Проблема усугубляется тем, что спонсорство, благотворительность, как и весь PR, – деятельность дорогостоящая и реализуется в долговременной перспективе. Эти коммуникации не предполагают результата «здесь и сейчас».

Оценивая эффективность спонсорства, сложно проследить однозначную зависимость между деятельностью фирмы, поддающейся *количественному анализу* (прибыль, объем продаж и т. д.), и *коммуникациями*, точнее, их направленностью – не на результат, а на процесс.

В принципе возможны *три точки зрения на эффективность спонсорства*.

Согласно первой, *невозможно измерить неизмеримое*, а потому вопрос об эффективности конкретных акций и проектов решается интуитивно. Такая позиция для профессионалов неприемлема.

Согласно второй точке зрения, *критерием эффективности является сумма оказанной поддержки*, которая, собственно, и должна давать социальный результат. Формула простейшая: больше денег – лучше результат! Больше статей в прессе, интервью, телесюжетов. И, следовательно, известности, симпатий и т. д. Позиция мало приемлемая для спонсоров!

Согласно третьей точке зрения, в конечном счете, *эффективность социального партнерства*, как и любой управленческой деятельности, *связана с ростом объемов продаж и полученной прибылью*. Позиция более точная. Но не менее очевидно, что спонсорский вклад в эти конечные показатели несколько опосредован.

Поэтому придется сначала разобраться в самой сути дела, то есть в содержании идеи эффективности.

Уточнения необходимы прежде всего по поводу двух понятий – *эффективности и эффекта*. В отличие от эффекта – характеристики абсолютной (эффект либо есть, либо нет), характеризующей некий очевидный результат,

эффективность – характеристика относительная. Так, землетрясение эффектом обладает, но эффективностью вряд ли. Как правило, спонсируемые и благотворительные акции весьма эффектны, но насколько они эффективны?

Выражение эффективности во многом зависит от того, какие показатели с какими соотносятся. Эффективности «вообще» не существует. Содержание этой характеристики всегда конкретно в ее относительности. В случае со спонсорством это обстоятельство особенно важно.

Следует различать *виды эффективности:*

– *экономичность* (Э) – отношение полученных результатов (Р) к затратам (З), степень использования средств и ресурсов (эффективность тем выше, чем меньшие затраты позволяют получить один и тот же результат). $Э_1$ = Р/З;

– *результативность*– отношение результата (Р) к целям (Ц), степень реализации целей (эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям). $Э_2$ = Р/Ц;

– *целесообразность* – отношение целей (Ц) к реальным проблемам (П), степень рациональности выдвигаемых целей (эффективность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные проблемы). $Э_3$ = Ц/П.

Итоговое выражение эффективности (Э = (Р / З) х (Р / Ц) х (Ц / П) может быть упрощено за счет очевидного математического преобразования (сокращения Ц) до вида: Э = (Р / П) х (Р / З). Однако в управленческом контексте роль целей представляет принципиальный интерес.

Легче всего рассчитывается экономичность. Определяются затраты – финансовые, материальные, кадровые, временные и т.п. на единицу достигнутого результата. Не случайно в экономическом анализе именно этот вид эффективности наиболее разработан: подавляющее большинство методик построено именно в этом ключе. Но здесь возникает вопрос, в каких показателях измерять результат? И что вообще считать результатом? Результат может быть непосредственным, а может быть и сложно опосредованным, мультипликативным.

Эффективность всегда конкретна и стоит четко определиться в вопросе, какой вид эффективности наиболее важен в данной ситуации.

Полнота содержания эффективности наглядно может быть представлена в таблице, содержащей необходимые для анализа характеристики.

Таблица

Содержание эффективности участия в проекте (векторы анализа)

	Проблемы (П)	***Цели (Ц)***	***Результаты (Р)***	***Затраты (З)***
Проект, акция				

Эта таблица дает представление о «поле анализа» эффективности. Приступая к такому анализу, надо сначала задаться вопросом: о какой эффективности идет речь? Кроме того, каждая характеристика должна выражаться в конкретных показателях. Легче всего с характеристикой затрат (в рублях, в штуках оборудования, в человеко-часах трудозатрат и т. д.), так как они легче всего поддаются количественному счету. Не столь затруднительно и выражение результатов деятельности. Несколько сложнее с показателями целей и потребностей, но и им могут быть найдены характеристики, в том числе и имеющие количественное выражение.

В числе основных *параметров*, которые необходимо учитывать при анализе эффективности и спонсорства, и благотворительной деятельности, могут учитываться *основные показатели эффективности PR* в целом:

– *налаживание взаимопонимания* между фирмой и ее социальной средой;

– *информирование общественности*, способствующее продвижению новых товаров и услуг;

– *создание позитивного восприятия бренда;*

– *содействие укреплению социального положения фирмы;*

– *развитие мотивации персонала,* способствующее укреплению сплоченности;

– *выход на новые рынки,* открывающий новые перспективы развития и роста фирмы;

– *преодоление изоляционизма и замкнутости в менеджменте;*

– *обеспечение прогресса фирмы,* ее развитие, диверсификация и рост.

Перечень этот может быть продолжен.

Поскольку в анализе эффективности покупки спонсорского пакета и реализации спонсируемого проекта многое зависит от первичной базы сравнения, то изменения, возникающие вследствие спонсорской деятельности, следует сопоставлять, насколько это возможно, с четкими и систематизированными представлениями и характеристиками этого положения дел. Анализ эффективности включает в себя учет всей имеющейся информации. Для такого учета могут использоваться различные методы и приемы. Основой анализа могут стать опросы людей, оказавшихся в «поле воздействия» мероприятия (от зрителей акции до людей, видевших ее по ТВ).

Надежными считаются опросы на месте события и интервью сразу же после него. Необходимо проанализировать информацию об общем количестве зрителей, социально-демографическом составе аудитории, рейтинге акции, экспертных оценках ее популярности, а также сделать контент-анализ откликов СМИ. При анализе эффективности важно оценить, что именно запомнили участники события, у скольких людей и как изменилось отношение к фирме и ее товарам. Именно реальное *поведение – наиболее общий и убедительный показатель эффективности* акций.

Подводя итоги любого спонсорского проекта, необходимо ответить как минимум на три *вопроса*:

1) *насколько поставленные цели кампании соответствовали объективным потребностям* (эффективность целей);

2) *насколько полученные результаты соответствуют поставленным целям* (результативность кампании).

3) *насколько эффективными оказались затраты средств* (денег, времени, людей) *для получения этого результата*.

Вопрос об эффективности – это всегда проблема интерпретации данных учета и наблюдения, результатов события. Часто она заключается именно в затруднении привести конкретные доводы, доказательства, зависимости. Поэтому такая интерпретация – дело серьезного интеллектуального усилия, требует дос-

таточно широкого кругозора и знаний, выходящих за пределы привычных представлений.

7.3. Методология проведения экспертизы инновационных проектов

Экспертиза инновационных проектов может основываться на системе показателей, выражаемых как в абсолютных значениях (например, в балах), так и в относительных коэффициентах.

Размах инновации характеризуется отношением числа элементов, охваченных нововведениями, к общему числу элементов данного объекта.

Интегральная оценка радикальности инновации представляется функцией (например, произведением) показателей глубины и размаха.

В зависимости от *новизны полученных результатов* выделяют *абсолютные* и *относительные* новшества. Если первые не имеют аналогов среди наиболее близких по назначению объектов, то вторые имеют аналоги в других, отличных от данной областях деятельности.

При этом могут различаться объекты, новые для организации, отрасли, сегмента рынка, национальной, региональной или мировой экономики в целом.

Как уже говорилось в теме 5, управление инновационными проектами требует создания адекватной новым задачам системы контроля, сосуществующей с системой оперативного контроля. Контроль над инновационными проектами базируется на следующих принципах.

Во-первых, неопределенность и неточность оценок в проектном анализе диктует необходимость осуществления постоянного контроля соответствия произведенных затрат будущим результатам (например, доходам, а в сфере культуры – также неэкономическим показателям, которые могут в ряде случаев соответствовать целям формирования потенциала, обеспечивающего возможность получения прибыли в будущем). При этом основное внимание должно уделяться именно будущим достижениям, а не соответствию фактических расходов их лимиту (смете) за соответствующий период или на контрольную дату.

Если на ранних этапах выясняется явная зависимость будущих результатов от дополнительных вложений, то последние рассматриваются как целесообразные и оправданные.

Во-вторых, эффективность проекта (экономическая, социальная и т.д.) оценивается, насколько это возможно, на основе количественных и качественных показателей в контрольных точках на протяжении всего срока реализации проекта. Пока эффективность остается на приемлемом с точки зрения руководства уровне, работу над проектом следует продолжать. Когда она опускается ниже критического уровня, проект сравнивается с альтернативными вариантами стратегического развития, и ставится вопрос о целесообразности его продолжения.

Очевидно, что жесткость требований и критериальные индикаторы эффективности применительно к социокультурным проектам серьезно различаются в зависимости от подходов к формированию источников ресурсов, субъективных и общественных оценок значимости проекта с позиций определенных заинтересованных лиц и групп влияния (инициаторов, исполнителей, спонсоров и т.д.). Однако недостаточность ресурсов, их неадекватность с точки зрения структуры и профессиональных требований, критически низкая, зачастую отрицательная, финансово-экономическая окупаемость – будущая и актуальная, определяемая с учетом или без учета внешних эффектов могут создать проблемы реализуемости и дальнейшей жизнеспособности проекта, а также полноте воплощения творческого замысла. При выборе компромиссного сценария его реализации надо заботиться, как отмечает П. Друкер, о сохранении ценности проекта (не только и не столько в экономическом смысле) и о его влиянии на выполнение миссии некоммерческой организации как института. Политические организационные решения относительно изменения этих ключевых параметров деятельности должны приниматься ответственными лицами осознанно и целенаправленно. В условиях межорганизационной кооперации, осуществляемой в ходе исполнения проекта, использование разнообразных смешанных (коммерческих и некоммерческих) источников финансирования, сильного внешнего

давления и т.д. значительно обостряется проблема координации действий заинтересованных субъектов.

В соответствии с общим стратегическим подходом рекомендуется возложить контрольную функцию в системе управления проектами на менеджера, склонного к принятию предпринимательских рисков, связанных с провалом или неудачным завершением проекта. И. Адизес выделяет в этой связи четыре группы компетенций и качеств руководителя как Новатора, Изобретателя, Предпринимателя и Администратора и рассматривает более и менее вероятные и желательные их комбинации.

Соответствующим образом должны быть изменены и системы стимулирования и мотивации в условиях менеджмента проектов, реализуемых в рамках созданных проектных команд; «инкубаторов», самостоятельно определяющих направление своей деятельности; «внутренних венчуров», действующих, например, на основе общей инфраструктуры творческого центра и т.д. Заинтересованность «менеджера-антрепренера» в принятии решений, сопряженных с предпринимательским риском, зависит от следующих факторов:

– надежды на высокое вознаграждение, в том числе в виде участия в будущих доходах от реализации проекта;

– возможности творческой самореализации;

– освобождения от чрезмерной и зачастую неадекватной данной форме организации деятельности и соответствующей корпоративной культуре бюрократической регламентации;

– появления дополнительного бюджета времени для решения перспективных проблем, за счет уменьшения объема оперативной работы или изменения графика работы (в ряде случаев график работы определяется спонтанно возникающими проблемами, а не заранее сформулированными административными правилами);

– получения определенной доли общественного признания и осознания важности своей роли;

– заинтересованности в эстетических результатах и общественных последствиях реализации проекта.

Все вышеуказанное верно с учетом возможных нюансов для проектного менеджмента как в коммерческих, так и в некоммерческих организациях культуры. В данной сфере выбор контролера может быть осложнен его индивидуальным видением задач проекта, которое может сильно отличаться от точки зрения инициаторов, непосредственных исполнителей, креативных менеджеров и администраторов. Если же эти отличия не носят принципиального характера, то в ряде случаев они могут быть целенаправленно использованы высшим руководством для развития и повышения ценности проекта и его результатов.

7.4. Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации

Можно смело утверждать, что практически все значительные инновационные изменения сталкиваются с различными проявлениями сопротивления со стороны вовлекаемых в процесс субъектов. Основные характеристики сопротивления как нельзя лучше определил Н. Макиавелли: «Сопротивление переменам пропорционально степени отличия новой культуры и/или структуры власти от прежней». Причины сопротивления кроются, с одной стороны, в реакции отдельных людей, а с другой – в групповых действиях. С точки зрения подходов, принятых в управленческом анализе стратегии, сопротивление рассматривается как выражение «иррациональности» организации, отказ от осознания новых измерений реальности, игнорирование логических доводов. Однако с позиции поведенческой теории сопротивление рассматривается как естественное проявление различных понятий о целесообразном, согласно которым индивиды и группы взаимодействуют между собой.

Принято выделять внутренние и внешние факторы инноваций. В первую группу входят факторы, обусловленные следующими обстоятельствами:

– характером внутрифирменного управления и коммуникативного дизайна, что связано не в последнюю очередь с неадекватностью существующих организационных структур;

– уровнем профессиональной подготовки и личностными характеристиками работников, в значительной степени детерминированными влиянием такими внешними факторами, как конъюнктура в соответствующих секторах рынка труда и состояние сферы образования;

– сложившейся практикой принятия управленческих решений (индивидуальный стиль руководства, корпоративная культура и т.д.).

При анализе факторов второй группы можно выделить ряд проблем, связанных с реакциями следующих субъектов:

– *финансовых институтов*, реализующих собственные стратегии риск-менеджмента, которые по объективным и субъективным причинам могут не соответствовать запросам инициаторов инновационных мероприятий (это обуславливает возникновение специфических рынков венчурного капитала, обеспечивающих удовлетворение возникающих потребностей);

– *средств массовой информации*, которые могут негативно интерпретировать происходящие изменения и их последствия в глазах общественности, что обусловливает важную роль пиар-менеджмента организаций культуры, который основан на проведении пресс-конференций, выпуске пресс-релизов, организации рекламных компаний, оказании влияния на целевую аудиторию в процессе непосредственного общения, управлении информационными потоками в социальных сетях и т.д.;

– *государственных органов*, осуществляющих политику поддержки инноваций, патронирования организаций культуры, создающих благоприятные условия для их развития или вводящих определенные ограничения, что предполагает организацию лоббирования желательных с точки зрения организации мер, в том числе с опорой на заинтересованные группы общественности;

– *общественных институтов*, например, профессиональных союзов и ассоциаций, которые, в частности, способны, опираясь на поддержку аудитории потенциальных потребителей услуг организаций культуры, активно навязывать решения, снижающие возможности проведения гибкой инновационной политики; примеры чему в последнее время демонстрировали социальные конфликты

с участием коллективов Метрополитен-опера, Римской и Венской оперы, итальянских музеев, забастовка американских сценаристов, выступления против театральных реформ, преследующих цели разделения по источникам финансирования бюджетных и антрепризных учреждений, снижения постоянных расходов за счет объединения дублирующих функций в Российской Федерации и т.д. При этом речь идет не об оценке различных критериев предполагаемых результатов изменений с точки зрения отдельных заинтересованных групп;

– *организованных саморегулируемых сообществ* самих культурных институций, формирующих единые стратегические подходы к проведению согласованной политики, отражающей общие интересы и представления, несмотря на всевозможные конкурентные, эстетические и социально-политические противоречия, что в то же время может подавлять инновационную инициативу отдельных субъектов;

– *образовательных систем*, ориентированных на трансляцию достижений и опыта прошлого и способствующих количественному и качественному воспроизводству сложившейся профессионально-кадровой структуры трудовых (творческих) ресурсов, и т. д.

Современное состояние инновационной деятельности в сфере культуры во многом обусловлено селективной патерналистской поддержкой со стороны государства в условиях ограниченности ресурсов, направляемых на консервацию существующей сети учреждений и некоммерческих организаций, несформированностью институтов гражданского общества, способных оказывать эффективное воздействие на процесс нововведений и распределение финансовых средств из нескольких источников, а также инструментальной и субъектной среды арт-рынков. Правления некоммерческих организаций (наблюдательные и попечительские советы и т.д.) в такой ситуации вынуждены брать на себя контрольные функции, обусловленные «бюрократическим делегированием» полномочий органами исполнительной власти, осознающими нецелесообразность прямого стратегического и оперативного управления и вмешательства в деятельность конкретных субъектов. В англо-саксонской и романо-германской мо-

делях, несмотря на их существенные отличия, обусловленные различной ролью каналов частного и общественного финансирования, а также значением подсистем «базовой демократии» на уровне органов общественного управления и самоуправления, правление выполняет функции, в определенном смысле схожие с функциями органов корпоративного управления. Принципиальная разница заключается в подходе к ориентации на потребности клиентов и потребителей, которые приобретают самодавлеющее значение, а не рассматриваются в контексте достижения самостоятельных экономических и неэкономических целей компании. При этом на миссию организации культуры в любом случае накладывает отпечаток определенная «мессианская» концепция, связанная с трансляцией соответствующих ценностей культуры (суб- или контркультуры). В связи с этим непосредственный учет волеизъявления «медианного» избирателя в значительной степени ограничивается ориентацией на требования заинтересованных групп влияния.

Соответственно, реформирование систем управления в некоммерческих организациях культуры по своему значению сопоставимо с приватизацией в коммерциализированных секторах экономики, однако может потребовать значительно больше времени и особого подхода, что связано с необходимостью решения проблем трансформации общественного сознания и создания соответствующих институциональных предпосылок.

В арт-бизнесе это связано с усилением транспарентности и соблюдением ясных и относительно непротиворечивых правил и процедур, создающих благоприятные условия для развития «культурной индустрии».

Проявление международных противоречий в этой сфере являются, например, попытки противодействия на уровне ВТО политике поддержки национальной кинематографии в ряде стран ЕС, обосновываемой заботой о сохранении и развитии оригинальных национальных школ и направлений в условиях глобализации, рассматриваемыми как пример недобросовестной конкуренции правительством США, где данная сфера бизнеса является отраслью специализации экономики.

Сопротивление возникает в ходе проведения изменений и проявляется в промедлении с их началом; задержках при реализации, замедляющих изменения и увеличивающих связанные с этим издержки; действий работников против инноваций и попыток утопить их в процессе решения рутинных задач. После проведения изменений может наблюдаться разрыв между фактическими и ожидаемыми показателями деятельности. В этом случае возникает движение за восстановление прежнего положения.

В случаях, когда руководство испытывает дефицит времени, используется подход, известный как *принудительное управление переменами*. Обычно такие изменения обходятся дорого, чреваты социальными потрясениями, но обладают преимуществом быстрой стратегической реакции. Их применение в сфере культуры носит ограниченный характер в силу особенностей творческих процессов, но в ряде случаев может быть целесообразно и неизбежно. Если изменения занимают длительное время, сопротивление им будет невелико. Осуществление дискретных изменений посредством постепенных нововведений носит название *процесса адаптивного изменения*. Конфликты разрешаются на основе сделок и компромиссов. Сторонниками таких преобразований обычно являются специалисты и профессионалы, а также менеджеры среднего и нижнего звена.

При возникновении кризиса сопротивление сотрудников сменяется поддержкой инноваций, но в данном случае увеличивается вероятность ошибок из-за нехватки времени. Важнейшей задачей руководства, осуществляющего *кризисное управление*, является предотвращение паники и проведение быстрых эффективных преобразований. Но как только организация выходит из кризиса, уже на ранних стадиях выздоровления происходит возрождение сопротивления.

В условиях умеренной срочности изменений, приносящих положительный эффект за определенный срок, задаваемый внешними условиями, сформировался метод осуществления дискретных изменений, названный *методом «аккордеона»* или модели управляемого сопротивления. При возрастании необходимости преобразований он приобретает принудительный характер, а при наличии резерва времени – черты адаптивного. Процесс планирования делится

на модули, по завершении каждого из которых определяется очередность реализации новых проектов. При этом планирование и реализация проектов идут параллельно, сопротивление минимизируется в начале и контролируется на протяжении всего периода преобразований.

Тема 8. Совершенствование управления инновационной деятельностью организации культуры

8.1. Отраслевые и региональные аспекты организации инновационной деятельности в сфере культуры

В ходе управленческого воздействия на процессы создания и использования объектов социокультурной деятельности зачастую приходится учитывать их специфику, прежде всего в контексте организации взаимодействия с внешней средой при мобилизации финансовых ресурсов, рыночном продвижении, популяризации, проведении кадровой политики, применении специфических средств техники и информационного обеспечения с использованием новых возможностей в сфере технологий, что может потребовать значительных расходов, соответствующей квалификации и т.д.

Новые технико-экономические и организационно-технологические возможности в условиях формирования общественного запроса способны привести к значительным сдвигам в культуре. Достаточно вспомнить появление масляной живописи, книгопечатания, кинематографа, радиовещания, звукозаписи, глобальной информационной и социальной сетей. В свою очередь многие технологические инновации – от первых паровых механизмов в птолемеевском Египте до кинематографии, фотографии видео- и кибер-арта, ЭБ-технологий – возникли в процессе удовлетворения определенных культурных потребностей.

Инновационный характер могут носить новые способы применения технологий в целях воспроизведения и сохранения арт-объектов в формах, более или менее близких к аутентичным, в процессе их реставрации, реституции, консервации, имитационного восстановления и т.д. В ряде случаев инновации-

онные процессы в сфере культуры могут охватывать и освоение традиционных, но утраченных приемов создания новых произведений.

Инновационные циклы в сфере социокультурной деятельности и арт-бизнеса зачастую причудливо переплетаются с жизненными циклами индустриальных, постиндустриальных и других проектов. Примерами могут служить преобразования помещений старого вокзала Арли в музей д'Орсе в Париже, бывшей ТЭЦ – в новую галерею Тэйт в Лондоне, создание галереи и арт-центра «Винзавод» в Москве, попытки организации культурных парцелл в рамках проектов «ЦЭХ» и неиспользуемых по профилю помещений ОАО «Горизонт» в Минске, а также вокруг галереи «У», легализованные арт-сквотерские проекты в дома по Пушкинской, 10 в Санкт-Петербурге и аналогичная практика в берлинском микрорайоне Тахелс, приостановленная в результате административного вмешательства в интересах девелопера в лице голландского банка и т.д.

Вызывает также определенный интерес перспективный, хотя и весьма противоречивый с точки зрения комплексного этнорегионального развития и диверсификации предоставляемых местной инфраструктурой туристических услуг, эксперимент тайского Королевского фонда по поддержке локальной коммерческой моноспециализации отдельных сельских общин на производстве строго определенных продуктов народного творчества, развитии традиционных ремесел и «чистого» агробизнеса.

Инновации, рассматриваемые в качестве дополняющих, улучшающих, стагнационных или паллиативных в контексте более длительного и глобального цикла, могут играть революционизирующую роль и выглядеть как базовые с точки зрения циклического развития в другой, смежной области деятельности. Достаточно вспомнить последнюю масштабную «патентную» войну корпораций Apple и Samsung, связанную с использованием прав на оригинальное конструктивно-художественное решение внешнего вида айфона, по сути, являющееся результатом дизайнерской разработки и лишенное существенной самостоятельной технической ценности и технологической новизны.

8.2. Управление инновациями на различных стадиях реализации арт-проектов

Определенная парадоксальность ситуации, складывающаяся в ходе реализации инновационных проектов в сфере культуры и искусства, заключается в том, что наиболее радикальные организационно-технологические инновации, как правило, воплощаются в процессе реализации высокобюджетных социокультурных проектов – коммерческих и некоммерческих. Система управления их ресурсами (в том числе мобилизуемыми на основе фандрайзинга и кроуфандинга) предполагает повышенное внимание к вопросам разумной минимизации рисков, что, в свою очередь, ограничивает возможность воплощения наиболее радикальных творческих идей, целей, концепций и приемов.

В последние годы складывается тенденция сокращения периода более широкой диффузии инноваций, освоенных в ходе выполнения проектов такого типа по мере снижения затрат, связанных с их использованием. Возникает необходимость и возможность поддержки более многочисленных и низкобюджетных проектов. Критерии их отбора меняются в пользу упрощения аналитических процедур и либерализации общего, более плюралистического подхода, причем радикальность и креативность рассматриваются главным образом как преимущества. Происходит снижение административных барьеров в условиях неопределенности формальных эстетических подходов. Это способствует формированию новых социокультурных тенденций и модных трендов, в рамках которых появляются как признанные достижения, так и несомненные неудачи.

Появление некоторых примечательных актуальных явлений в культуре и искусстве связано с применением простых и доступных технических средств передачи и воспроизведения информации. Организация поддержки этих видов творческой деятельности в ряде случаев основана на использовании весьма сложных технологий менеджмента. Примером является, в частности, деятельность фонда содействия молодежным инициативам при Антверпенской школе кинематографии, использующего многоступенчатую систему отбора и доработки сценариев, мобилизации средств, реализации и продвижения проектов с

привлечением дополнительных участников. При этом возникают проблемы, связанные с искажением первоначального оригинального творческого замысла на различных этапах от представления идеи до выпуска кинопродукции. Очевидно, что с точки зрения организаторов учебно-практический процесс в данном случае оказывается важнее его результата. Негативный и позитивный опыт, полученный в результате подобных экспериментов, впоследствии подвергается критическому анализу и адаптируется к иным условиям. Сходная схема в усеченном виде оказалась востребованной при проведении осуществляемой в настоящее время реорганизации деятельности студии «Беларусь-фильм».

Примерами заимствования организационно-финансовых технологий в контексте задач инновационного менеджмента в культуре является акционирование управляющей компании Лондонского симфонического оркестра, использование схем проектного финансирования на основе выпуска гарантированных или необеспеченных проектных облигаций или создания банковских консорциумов и синдикатов для производства высокобюджетных блокбастеров голливудских и болливудских кинокомпаний, реализации строительных проектов в рамках социокультурного и экономического кластера, складывающегося в районе «Пальмого острова» в Дубае, и т.д.

Изменение внешних условий может оказывать различное влияние на функционирование соответствующих рынков. Так, унификация объектов обложения НДС в рамках ЕС в соответствии с принципом нейтральности может снизить до критического уровня экономическую эффективность деятельности аукционных домов типа «Сотбис» и т.п., поскольку попытка прямого переложения увеличивающейся нагрузки с учетом размера облагаемой базы способна в корне изменить поведение клиентов и сместить спрос в пользу других рынков, включая прямые сделки купли-продажи с использованием широкого спектра консалтинговых и других услуг, в том числе помощи в проведении «теневой» оптимизации. Отраслевые лоббисты заинтересованных групп указывают в этой связи на нецелесообразность таких изменений с точки зрения соблюдения как общественных, так и частных интересов, в том числе с учетом утраты пре-

имуществ информационной гибкости ценообразования, обеспечения прозрачности процедур, экспертной проверки подлинности объектов и т.д.

ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь // Консультант Плюс: Беларусь. Технология Проф [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2014.

2. О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Беларусь «О культуре в Республике Беларусь» : Закон от 18 мая 2004г. № 282-3. О Министерстве культуры Республики Беларусь : Положение (утверждено Постановлением Совета Республики Беларусь от 30.10.2001 №1558).

3. О порядке планирования расходов на содержание учреждений культуры, финансируемых из бюджета : Инструкция (утверждена Постановлением Министерства культуры Республики Беларусь от 30.11.2006 № 39).

4. Галуцкий, Г. М. Основы финансов и финансирование культурной деятельности / Г. М. Галуцкий. – М. : Ассоц. экономики, науки и техник в сфере культуры, информ. и досуга, 1996. – 225 с.

5. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности 060800 «Экономика и упр. на предприятии культуры и искусства» / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 173 с.

6. Кандауров, Н. Н. Инновационный менеджмент: курс лекций / Н. Н. Кандауров, О. Н. Капорцева, Г. А. Кандаурова. – Минск : Современные знания, 2006. – 128 с.

7. Капорцева, О. Н. Инновационный менеджмент : практикум / О. Н. Капорцева. – Минск : Современные знания, 2007. – 83 с.

8. Лобков, Д. В. Как заработать в шоу-бизнесе : секреты и технологии организации клубных концертов музыкальных групп, гастролей российских зна-

менитостей, мировых турне звезд мировой величины, зрелищных мероприятий и умопомрачительных шоу / Д. В. Лобков. – М. : NTPress, 2006. – 158 с.

9. Маренков, Н. Л. Инноватика : учеб. пособие / Н. Л. Маренков. – Московский экономико-финансовый институт, Кафедра экономических дисциплин и управления. – М. : КомКнига, 2005. – 300 с.

10. Медынский, В. Г. Инновационное предпринимательство : учеб. пособие для вузов / В. Г. Медынский, Л. Г. Скамай. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 588 с.

11. Пинто, Дж. Управление проектами / Дж. К. Пинто [и др.] / Под ред. Дж. К. Пинто. – СПб. : Питер : Питер принт, 2004. – 463 с.

12. Санто, Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто. – М. : Прогресс, 1990. – 295 с.

13. Стульба, Н. А. Инновационный менеджмент в системе управления: реалии и перспективы Беларуси / Н. А. Стульба. – Минск : Акад. последиплом. образования, 2002. – 181 с.

14. Тульчинский, Г. А. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Культурология» / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Лань : Планета музыки, 201Э. – 541 с.

15. Янсен, Ф. Эпоха инноваций : Как заниматься бизнесом творчески постоянно, а не от случая к случаю / Ф. Янсен. – М. : Инфра-М, 2002. –307 с.

Дополнительная

1. Друкер, П. Ф. Менеджмент в некоммерческой организации : принципы и практика / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 295 с.

2. Льюис, Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию / Р. Д. Льюис. – М. : Дело, 1999. – 409 с.

3. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент: для студентов, обучающихся по экономическим и техническим специальностям / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2012. – 442 с.

4. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития; Капитализм, социализм и демократия / Й. А. Шумпетер. – М. : Эксмо, 2008. – 861 с.

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Тематический план дисциплины

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Всего	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
			Лекции ДФО/ЗФО	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Итого		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Предмет, цели и задачи дисциплины. Инновационный менеджмент (ИМ) в социально-культурном аспекте	4/4	2/2	-	-	-	2/2	2/2	
2	Теоритические основы инноваций	8/8	2/2	2/-	2/-	-	6/2	2/6	
3	Организационные формы в инновационном менеджменте в культуре	8/8	2/2	-	2/-	2/-	6/2	2/6	
4	Реализация результатов творческой деятельности	8/8	2/2	2/-	2/-	-	6/2	2/6	
5	Комплексное обеспечение ИМ в культуре и его государственное регулирование	8/8	2/2	-	2/-	2/-	6/2	2/6	
6	Управление рисками в инновационной деятельности и инновационной активностью организации культуры	8/8	2/2	-	2/-	2/-	6/2	2/6	
7	Оценка инновационных проектов и их эффективности	8/8	2/2	-	-	2/-	4/2	4/6	
8	Совершение управления инновационной деятельностью организации культуры	8/12	2/6	-	-	2/-	4/6	4/6	
Итого		60/60	16/16	4/-	10/-	10/-	40/16	20/44	

2.2. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА

Номер раздела, темы	Название раздела, темы, занятия; перечень изучаемых вопросов	Количество аудиторных часов					Материальное обеспечение знания (наглядные, методические пособия и др.)	Литература	Форма контроля знаний
		Лекции ДФО/ЗФО	Семинарские занятия	Практические занятия	Лабораторные занятия	Контрольная самостоятельная работа студента			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	**Предмет, цели и задачи дисциплин. Инновационный менеджмент в социокультурном аспекте** 1. Содержание инновационной деятельности 2. Структура инновационного цикла 3. Объекты инновационного арт-менеджмента	2/2	-	-	-	2/2		Осн.: [6], [7]	Семинар
2	**Теоретические основы инноваций** 1. Экономическая роль нововведений 2. Виды инноваций 3. Основные модели инновационных процессов	2/2	2/-	2/-	-	2/6		Осн.: [6], [13], [16]	Семинар Практические
3	**Организационные формы в менеджменте в культуре** 1. Цель инновационной деятельности организаций социокультурной сферы. 2. Типология управленческих структур 3. Правовые формы осуществления инновационной деятельности в сфере культуры	2/2	2/-	-	2/-	2/6	Список осн. л-ры, № 4, 6, 11. Доп. л-ры 1-5	Осн.: [11,12, [3],[7], [9], [14]	Семинар

4	**Реализация результатов творческой деятельности** 1. Управление исключительными результатами творческой деятельности 2. Регулирование гражданского оборота объектов интеллектуальной собственности 3. Коммерческая реализация прав интеллектуальной собственности	2/2	2/-	2/-	-	2/6		Осн.: [1],[4], [5], [6], [13]	Семинар Практическая
5	**Комплексное обеспечение инновационного менеджмента в культуре и его государственное регулирование** 1. Система институтов управления инновационной деятельностью 2. Информационно-аналитическое и ресурсное обеспечение инновационного менеджмента 3. Инфраструктура инновационного менеджмента в культуре 4. Регулирование и стимулирование инновационной деятельности в сфере культуры 5. Отраслевые и региональные аспекты управления социокультурными инновациями	2/2	2/-	-	2/-	2/6		Осн.: [1],[2], [3],[7], [10], [11]	Семинар
6	**Управление рисками в инновационной деятельности и инновационной активностью организации культуры** 1. Классификация рисков организаций культуры 2. Методы анализа инновационных рисков 3. Модели управления инновационной деятельностью	2/2	2/-	-	2/-	2/6		Осн.: [1],[4], [7],[8],	Семинар

7	**Оценка инновационных проектов и их эффективности** 1. Классификация инновационных проектов 2. Основные критерии оценки инновационных проектов 3. Методология проведения экспертизы инновационных проектов 4. Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации	2/2	-	-	2/-	4/6		Осн.: [1],[4], [10]	Лабораторные
8	**Совершенствование управления инновационной деятельностью организации культуры** 1. Миссия организации культуры 2. Анализ изменения среды социокультурной деятельности 3. Локализация социально-экономических эффектов инновационной деятельности в сфере культуры 4. Управление инновациями на различных стадиях реализации арт-проектов	2/6	-	-	2/-	4/6		Осн.: [1],[2], [3], [13], [14]	Лабораторные
Итого:		16/16	10/-	4/-	10/-	20/44			

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1. Перечень вопросов по темам семинарских, практических и лабораторных занятий

Тема 1. Предмет, цели и задачи дисциплин

1. Дать определение инновационному менеджменту (ИМ) как науке, искусству и практике.

2. Назвать основные термины понятия «инновация».

3. Что означает инновационное управление персоналом деловых организаций?

4. Что представляет собой классификация инноваций?

5. Раскрыть содержание понятия «инновационный бизнес».

Тема 2. Теоретические основы инноваций

1. Охарактеризовать научную основу ИМ.
2. Цели инновационной деятельности.
3. Сущность инновационной деятельности.
4. История развития инновационной деятельности.
5. Жизненный цикл инновационной деятельности.

Тема 3. Организационные формы в инновационном менеджменте в культуре

1. Понятие проектного управления инновационной деятельностью.

2. Что представляет собой механизм управление проектами.

3. Структура и особенности инновационного проекта.

4. Критерии, используемые при оценке инновационных проектов.

5. Способы организации управления проектами.

Тема 4. Реализация результатов творческой деятельности

1. Понятие, особенности и виды нематериальных актов.

2. Структура объектов интеллектуальной собственности.

3. Управление нематериальными активами инновационной организации.

4. Оценка объектов нематериальных активов.

5. Охрана интеллектуальной собственности.

Тема 5. Комплексное обеспечение ИМ в культуре и его государственное регулирование

1. Понятие и задачи государственного регулирования инновационной деятельности.

2. Система органов регулирования инновационной деятельностью, их функции.

3. Зарубежный аспект стимулирования инновационной деятельности.

4. Государственная программа инновационного развития РБ.

5. Общие методы регулирования инновационной деятельности.

6. Управление рисками в инновационной деятельности.

Тема 6. Управление рисками в инновационной деятельности и инновационной активностью организации культуры

1. Определение риска.

2. Виды рисков.

3. Методы снижения рисков.

4. Технология управления рисками.

5. Возможные мероприятия по снижению уровня риска.

Тема 7. Оценка инновационных проектов и их эффективности

1. Формы проявления экономической эффективности инновационной деятельности.

2. Особенности оценки эффективности инновационной деятельности.

3. Способы оценки эффективности инновационной деятельности.

4. Показатели оценки эффективности инновационных проектов.

5. Цели оценки эффективности инновационной деятельности.

Тема 8. Совершение управления инновационной деятельностью организации культуры

1. Инновационная стратегия, понятие и ее структура.

2. Порядок разработки стратегии инновационного развития предприятия.

3. Взаимосвязь общекорпоративной стратегии с функциональными стратегиями развития бизнеса.

4. Условия успешного достижения стратегических целей инновационного развития.

5. Виды инновационных стратегий.

3.2. Перечень вопросов к зачету

1. Предмет, цели, задачи учебной дисциплины: «Инновационный менеджмент» (ИМ).

2. Общая характеристика ИМ.

3. Основные термины учебной дисциплины.

4. Научные основы ИМ.

5. Понятие инновационной деятельности, субъекты, цели, этапы.

6. Жизненный цикл инновационной деятельности.

7. Управление проектами, как основная форма реализации важных приоритетных задач национального отраслевого развития.

8. Структура и особенности инвестиционного проекта (ИП).

9. Критерии оценки ИП.

10. Организация управления проектами.

11. Реализация результатов творческой деятельности.

12. Нематериальные активы – понятие, особенности, виды.

13. Объекты интеллектуальной собственности.

14. Управление нематериальными активами инновационной организации.

15. Оценка объектов нематериальных активов.

16. Охрана интеллектуальной собственности.

17. Понятие и задачи государственного регулирования инновационной деятельности.

18. Система органов их функции.

19. Зарубежный опыт стимулирования инновационной деятельности.

20. Управление рисками в инновационной деятельности.

21. Объекты инновационной инфраструктуры.

22. Понятие и назначение инновационной инфраструктуры.

23. Венчурный бизнес.

24. Нормативно-методическая и информационное обеспечение инновационной деятельности.

25. Функции системы инновационного менеджмента.

26. Принципы системы инновационного менеджмента.

27. Особенности оценки инновационной деятельности.

28. Способы и показатели оценки инновационной деятельности.

29. Совершенствование управления ИД.

30. Инновационная стратегия – понятие, структура, разработка.

31. Виды инновационных стратегий.

32. Механизм реализации инновационной стратегии.

33. Комплексное обеспечение инновационной деятельности.

3.3. Тесты

1. Инновационный менеджер имеет дело с:

а) составлением бизнес-планов;

б) проектированием новшеств;

в) управлением инновационными процессами.

2. Что является специфическим содержанием инновации?

а) самостоятельный круг проблем;

б) усовершенствование технологического процесса;

в) изменения.

3. Однозначны ли термины '"инновация" и "инновационный процесс"?

а) да;

б) нет.

4. Являются ли научно-технические разработки промежуточным результатом научно-производственного цикла?

а) да;

б) нет.

5. Что необходимо для быстрого распространения инновации?

а) сплоченный творческий коллектив;

б) наличие идей;

в) развитая инфраструктура.

6. Обязательно ли научная работа должна обладать новизной, оригинальностью, доказательностью?

а) да;

б) нет.

7. К какой стадии цикла инновационного менеджмента относится руководство?

а) к 1-й;

б) к 2-й;

в) к 4-й.

8. Могут ли фундаментальные исследования привести к отрицательному результату?

а) да;

б) нет.

9. Что из перечисленного ниже является целью фундаментальных исследований?

а) разработка опытного образца техники;

б) решение прикладных задач;

в) познание и развитие процесса.

10. Сразу ли фундаментальные исследования воплощаются в прикладные?

а) да;

б) нет.

11. Может ли инновационная стратегия возникнуть после идеи, связанной с новшеством?

а) да;

б) нет.

12. Фирмы, ставящие целью удержать конкурентные позиции на уже имеющихся рынках, используют:

а) наступательную стратегию;

б) оборонительную стратегию;

в) имитационную стратегию.

13. Какая из фаз стратегического планирования является наиболее сложной?

а) формулировка стратегии;

б) придание стратегии формы.

14. Может ли фирма выбрать стратегию организации рискового проекта, имея слабую рыночную позицию?

а) да;

б) нет.

15. Следует ли при выборе инновационной стратегии учитывать технологическую позицию фирмы?

а) да;

б) нет.

16. Продукция, выпускаемая фирмой, занимает на имеющемся рынке 90%. Фирма выберет стратегию:

а) роста;

б) ограниченного роста.

17. Какую инновационную стратегию используют фирмы, имеющие сильные рыночные и технологические позиции?

а) наступательную;

б) оборонительную;

в) имитационную.

18. Фирмы, завоевавшие большие доли рынка в быстрорастущих отраслях ("заезды"), выбирают стратегию:

а) роста;

б) ограниченного роста;

в) отсечения лишнего.

19. Влияет ли позиция высшего руководства на выбор инновационной стратегии?

а) да;

б) нет.

20. Может ли фирма воспользоваться услугами консультанта для выбора инновационной стратегии?

а) да;

б) нет.

21. Является ли исследовательский проект одной из форм инновационной деятельности?

а) да;

б) нет.

22. Относится ли проект к исследовательскому, если в нем содержится решение задачи, имеющей социально-культурное значение?

а) да;

б) нет.

23. Обязательна ли для инициативного проекта новизна применяемых методов решения у содержащихся в нем задач?

а) да;

б) нет

24. В каком из перечисленных ниже исследовательских проектов содержится общий план работ по приобретению и вводу в строй оборудования:

а) в инициативной;

б) в проекте создания центров коллективного пользования;

в) в проекте развития материально-технической базы научных исследований.

25. Ограничен ли во времени н средствах исследовательский проект?

а) да;

б) нет.

26. В каком из представленных ниже документов указываются наименование этапов, сроки выполнения проекта и ожидаемые результаты:

а) в техническом задании;

б) в смете затрат на выполнение проекта.

27. Какие цели преследует проект развития материально-технической базы научных исследований?

а) оценку состояния исследований в данной области;

б) решение фундаментальной задачи в рамках данной проблемы;

в) обновление материально-технической базы научных исследований.

28. В представленном исследовательском проекте дана оценка современного состояния публикаций в области физики твердого тела. Можно ли считать его издательским проектом?

а) да;

б) нет.

29. Целесообразно ли для управления проектом создавать рабочую группу?

а) да;

б) нет.

30. Должна ли существовать связь между рабочей группой и всей организацией в целом?

а) да;

б) нет.

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

30.09.2013 г.
Регистрационный № УД-02-03/р.

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КУЛЬТУРЕ

Учебная программа для специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям),
направление специальности 1-21 04 01 -02 Культурология (прикладная)

Гуманитарный факультет

Кафедра менеджмента и финансов

Курс (курсы) 4(ДФО)/5(ЗФО)

Семестр (семестры) 8(ДФО)/9(ЗФО)

Лекции 16(ДФО)/16(ЗФО) _____
(количество часов

Экзамен 9(ЗФО)
(семестр)

Практические (семинарские) занятия _____ 14(ДФО)
(количество часов)

Зачет _ 8 (ДФО)
(семестр)

Лабораторные занятия 10(ДФО)
(количество часов)

Курсовой проект (работа) _____
(семестр)

Всего аудиторных часов по дисциплине 40(ДФО)/16(ЗФО)
(количество часов)

Всего часов по дисциплине 60_____
(количество часов)

Форма получения высшего образования дневная/заочная

Составитель: Д.Е.Симонов, старший преподаватель

2013

Рабочая программа составлена на основе учебной (базовой) программы «Инновационный менеджмент в культуре» от 30.03.2013 г. регистрационный номер УД 02-02 /баз,

Рассмотрена и рекомендована к утверждению в качестве рабочего варианта на заседании кафедры менеджмента и финансов

17.09.2013г. пр.№2

(дата, номер протокола)

Заведующий кафедрой _____Л.Г.Колпина

(подпись) (И.О.Фамилия)

Одобрена и рекомендована к утверждению советом гуманитарного факультета частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкова»

. _____

(дата, номер протокола)

Председатель

Совета факультета

_____ А.А.Зименко

(подпись) (И.О.Фамилия)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Современная социокультурная и экономическая ситуация повышает требования к специалистам в сфере культуры. В частности управление арт-проектами и организациями культуры, а также процессами продвижения и реализации арт-объектов требует профессиональных знаний в области инновационного менеджмента.

Курс «Инновационный менеджмент в культуре» включен в цикл общепрофессиональных и специальных дисциплин на гуманитарном факультете Института современных знаний имени А.М.Широкова по специальности «Культурология».

Цель дисциплины «Инновационный менеджмент в культуре» – дать основы теоретических знаний и практических навыков и умений по использованию инновационных подходов и новых управленческих технологий в сфере культуры.

При изучении данного курса рассматриваются методологические основы теории инноваций, управление креативными проектами и социально-экономические, финансовые и нормативно-правовые аспекты реализации инновационных процессов в сфере культуры. Изучение этих вопросов необходимо для понимания особенностей культуры как отрасли национальной экономики и объекта инновационной деятельности. Особое внимание уделяется вопросам анализа и оценки арт-проектов, выбору методов управленческого воздействия в процессе осуществления инновационной деятельности и сферы их применения.

Основные задачи по усвоению содержания данной дисциплины:

– изучить терминологию в области инновационного менеджмента в сфере культуры, определить взаимосвязь основных терминов и определений;

– выработать комплексное представление о характере инновационных процессов в сфере культуры;

– проанализтировать теоретические- аспекты обеспечения и- повышения

– эффективности инновационных процессов в сфере культуры;

– ознакомить с методологией, принципами и методами оценки креативных арт-проектов.

В результате изучения дисциплины студенты должны

знать:

– ключевые категории инновационного менеджмента в культуре;

– сущность научных подходов, принципов и методов по разработке инновационных проектов в культуре;

– методические основы оценки инновационных рисков в сфере культуры;

– основные направления деятельности по разработке инновационных проектов в культуре;

уметь:

– применять научно-теоретические знания в сфере инновационной деятельности для решения практических задач собственного профессионального и личностного развития, конструктивного управленческого влияния на других людей;

– использовать методы разработки инновационных культурных проектов.

Изучение курса «Инновационный менеджмент в культуре» предусматривает проведение лекций, практических (семинарских) занятий, лабораторных занятий. Формой итогового контроля для студентов дневной формы обучения является зачет, а у заочной формы обучения – экзамен.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Предмет, цели и задачи дисциплины. Инновационный менеджмент в социокультурном аспекте

Дисциплинарный статус, цели и задачи курса «Инновационный менеджмент в культуре». Основная терминология. Сущность понятий «новация», «инновация», «инновационный процесс», «инновационный менеджмент». Причины возникновения и содержание инновационного менеджмента в культуре. Нововведение как объект инновационного менеджмента в культуре. Новые тенденции в инновационном менеджменте в культуре. Специфика креативной деятельности как объекта управления. Объекты инновационного арт-менеджмента.

Тема 2. Теоретические основы инноваций

Связь и соотношение предпринимательства и инновационной деятельности. Мероприятия предпринимательской и инновационной деятельности. Инновационная сфера как особая область общественного разделения труда, ее функциональное назначение и основные объекты. Понятие, разновидности, объекты и субъекты инновационной; деятельности, Инновационное предпринимательство как особый "новаторский предпринимательский процесс. Факторы, определяющие инновационную деятельность в культуре. Внутренние и внешние предпосылки инноваций на уровне организаций культуры. Источники инновационных идей. Особенности, классификации и функции инноваций в культуре. Классификация организаций – субъектов инновационной деятельности. Основные этапы инновационного менеджмента. Новые технологии и управленческие инновации в социокультурной сфере. Инновационные подходы в менеджменте авангардный и традиционных, популярных и элитарных, коммерческих и некоммерческих направлений культуры и искусства.

Тема 3. Организационные формы в инновационном менеджменте в культуре

Особенности организационных структур инновационного предпринимательства в культуре. Современные особенности организации инновационного

предпринимательства в культуре. Специфика управления нововведениями в культуре. Основные организационные структуры инновационного менеджмента в культуре. Организационно-управленческие преимущества и недостатки малых и крупных фирм в осуществлении нововведений. Инновационные стратегии. Диверсификация, концентрация, ценовое лидерство. Централизация и децентрализация управления. Кластеризация и диффузия социокультурных инноваций; сетевые и синергетические эффекты.

Тема 4. Реализация результатов творческой деятельности

Понятие культурного продукта как результата инновационной деятельности. Сущность и содержание интеллектуальной собственности как исключительного права использования результата интеллектуальной (творческой) деятельности. Состав и сферы деятельности интеллектуальной собственности. Субъекты и объекты интеллектуальной собственности. Объекты авторского и смежных прав. Управление исполнительскими правами, права и обязанности организаций теле- и радиовещания, интернет-провайдеров, производителей фонограмм и т.д. Правовая защита интеллектуальной собственности. Формы передачи объектов интеллектуальной собственности. Франчайзинг, лицензирование. Средства индивидуализации субъектов социокультурной деятельности и ее результатов. Бренд-менеджмент.

Тема 5. Комплексное обеспечение инновационного менеджмента в культуре и его государственное регулирование

Инновационная система Республики Беларусь и ее правовое обеспечение. Концептуальные основания национальной инновационной системы. Направления измерения и оценки потоков знаний и информации в инновационном менеджменте. Нормативно-методические, финансовые и материальное обеспечение инновационного менеджмента в 'культуре. Информационное обеспечение менеджмента инноваций. Субъекты и основные направления управления инновационным предпринимательством в Республике Беларусь. Отраслевые, национальные, этнорегиональные, международные и другие аспекты управления инновационной деятельностью в сфере культуры. Налоговое стимулирование ин-

новационного менеджмента в культуре. Формирование, распределение и использование ресурсов. Кадровая политика. Публичное и частное финансирование. Спонсирование и фандрайзинг. Гранты, дотации, субсидии и субвенции.

Тема 6. Управление рисками в инновационной деятельности и инновационной активностью организации культуры

Роль инновационной деятельности в организации культуры. Риск-менеджмент производственной деятельности организации культуры. Финансовые риски организации культуры: страховой, валютный, процентный, кредитный. Инвестиционные риски. Коммерческие и посреднические риски и их роль в предпринимательской деятельности организации культуры. Сущность категории «инновационная активность». Способы измерения и управления инновационной активностью.

Тема 7. Оценка инновационных проектов и их эффективности

Сущность и классификация инновационного проекта, его основные разделы и классификации. Основные критерии оценки инновационных проектов: социальные, экономические, рыночные и иные. Реализация творческого замысла. Методология проведения экспертизы инновационных проектов. Роль руководителя проекта в активизации и стимулировании инновационного менеджмента. Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации. Применение технологии «менеджмента человеческих ресурсов» в организациях культуры. Анализ взаимосвязи корпоративной культуры с инновационным менеджментом. Основные условия поддержания инновационного климата. Методологические аспекты оценки эффективности инноваций. Типы финансовых потоков. Моделирование движения денежных средств, затрат и доходов. Методы приведения разновременных расходов и поступлений. Ликвидность активов. Экономическая оценка креативных проектов и организаций культуры. Схемы расчета и анализа эффективности проектов на основе системы статических и динамических показателей.

Тема 8. Совершенствование управления инновационной деятельностью организации культуры

Миссия организаций культуры, их роль в процессе создания и реализации частных и общественных благ. Локализация социально-экономических результатов и социокультурных достижений. Управление инновационными изменениями на различных стадиях реализации арт-проектов. Анализ потребительских предпочтений, конкурентной среды, угроз и преимуществ, внутренних и внешних условий реализации целей организации. Инновационный менеджмент в условиях информатизации и глобализации.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА

Номер раздела, темы	Название раздела, темы, занятия; перечень изучаемых вопросов	Количество аудиторных часов					Материальное обеспечение знания (наглядные, методические пособия и др.)	Литература	Форма контроля знаний
		Лекции ДФО/ЗФО	Семинарские занятия	Практические занятия	Лабораторные занятия	Контрольная самостоятельная работа студента			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	**Предмет, цели и задачи дисциплин. Инновационный менеджмент в социокультурном аспекте** 4. Содержание инновационной деятельности 5. Структура инновационного цикла 6. Объекты инновационного арт-менеджмента	2/2	-	-	-	2/2		Осн.: [6], [7]	Семинар
2	**Теоретические основы инноваций** 3. Экономическая роль нововведений 4. Виды инноваций 3. Основные модели инновационных процессов	2/2	2/-	2/-	-	2/6		Осн.: [6], [13], [16]	Семинар Практические
3	**Организационные формы в менеджменте в культуре** 4. Цель инновационной деятельности организаций социокультурной сферы. 5. Типология управленческих структур 6. Правовые формы осуществления инновационной деятельности в сфере культуры	2/2	2/-	-	2/-	2/6	Список осн. л-ры, № 4, 6, 11. Доп. л-ры 1-5	Осн.: [11,12, [3],[7], [9], [14]	Семинар

4	**Реализация результатов творческой деятельности** 4. Управление исключительными результатами творческой деятельности 5. Регулирование гражданского оборота объектов интеллектуальной собственности 6. Коммерческая реализация прав интеллектуальной собственности	2/2	2/-	2/-	-	2/6		Осн.: [1],[4], [5], [6], [13]	Семинар Практическая
5	**Комплексное обеспечение инновационного менеджмента в культуре и его государственное регулирование** 6. Система институтов управления инновационной деятельностью 7. Информационно-аналитическое и ресурсное обеспечение инновационного менеджмента 8. Инфраструктура инновационного менеджмента в культуре 9. Регулирование и стимулирование инновационной деятельности в сфере культуры 10. Отраслевые и региональные аспекты управления социокультурными инновациями	2/2	2/-	-	2/-	2/6		Осн.: [1],[2], [3],[7], [10], [11]	Семинар
6	**Управление рисками в инновационной деятельности и инновационной активностью организации культуры** 4. Классификация рисков организаций культуры 5. Методы анализа инновационных рисков 6. Модели управления инновационной деятельностью	2/2	2/-	-	2/-	2/6		Осн.: [1],[4], [7],[8],	Семинар

7	**Оценка инновационных проектов и их эффективности** 5. Классификация инновационных проектов 6. Основные критерии оценки инновационных проектов 7. Методология проведения экспертизы инновационных проектов 8. Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации	2/2	-	-	2/-	4/6		Осн.: [1],[4], [10]	Лабораторные
8	**Совершенствование управления инновационной деятельностью организации культуры** 5. Миссия организации культуры 6. Анализ изменения среды социокультурной деятельности 7. Локализация социально-экономических эффектов инновационной деятельности в сфере культуры 8. Управление инновациями на различных стадиях реализации арт-проектов	2/6	-	-	2/-	4/6		Осн.: [1],[2], [3], [13], [14]	Лабораторные
Итого:		16/16	10/-	4/-	10/-	20/44			

Требования к выполнению самостоятельной работы студентов

№ п/п	Название темы	Количество часов СРС	Задание	Форма выполнения	Цель или задача СРС
1	2	3	4	5	6
1	Предмет, цели и задачи дисциплины. Инновационный менеджмент (ИМ) в социально-культурном аспекте	2/2	Работа с литературными источниками	Конспектирование основных положений	Получить правильное понимание сущности инновационного менеджмента
2	Теоритические основы инноваций	2/6	Работа с литературными источниками	Конспектирование	Первичное овладение знаниями, подготовка к семинарским занятиям
3	Организационные формы в инновационном менеджменте в культуре	2/6	Изучение кодекса о культуре. Выявить особенности организационных форм в ИМ в культуре	Написание рефератов	Систематизация знаний
4	Реализация результатов творческой деятельности	2/6	Работа с литературными источниками	Конспектирование основных положений	Подготовка к практическим занятиям
5	Комплексное обеспечение ИМ в культуре и его государственное регулирование	2/6	Работа со специальной литературой и нормативно-правовыми актами	Конспектирование, написание рефератов, сравнительный анализ с другими отраслями	Подготовка к семинарам, систематизация знаний
6	Управление рисками в инновационной деятельности и инновационной активностью организации культуры	2/6	Работа с литературными источниками	Решение задач, написание рефератов	Подготовка к семинарским занятиям
7	Оценка инновационных проектов и их эффективности	4/6	Работа с литературными источниками	Решение задач, подготовка выступлений	Формирование практических навыков
8	Совершение управления инновационной деятельностью организации культуры	4/6	Работа с литературными источниками	Выявить особенности ИД в культуре	Формирование практических навыков
Зачет/экзамен		20/44			

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь.

2. О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Беларусь «О культуре в Республике Беларусь»: Закон от 18 мая 2004г. № 282-3.0 Министерстве культуры Республики Беларусь: Положение (утверждено Постановлением Совета Республики Беларусь от 30.10.2001 №1558).

3. О порядке планирования расходов на содержание учреждений культуры, финансируемых из бюджета: Инструкция (утверждена Постановлением Министерства культуры Республики Беларусь от 30.11.2006 №39).

4. Галуцкий, Г. М. Управляемость культуры и управление культурными процессами / Г. М. Галуцкий. – М., 1998.

5. Жданова, Е. И. Менеджмент шоу-бизнеса / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – Учебное пособие. М., 1997.

6. Инновационный менеджмент: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – 2-е изд., стер. – М. : Издательский центр «Академия, 2010.

7. Янсен, Ф. Эпоха инноваций / Ф. Янсен. – М. : ИНФРА, 2002.

8. Медынский, В. Г. Инновационное предпринимательство / В. Г. Медынский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

9. Маренков, Н. Л. Инноватика : учеб. gocoбие / Н. Л. Маренков. – М. : КомКнига, 2005.

10. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. – М. : Финансы и статистика, 2001.

11. М. Тульчинский, Г. А. Маркетинг в сфере культуры / Г. А. Тульчинский. – СПб., 1995.

12. М. Пинто, Дж. Управление проектами / Дж. Пинто. – СПб. : Питер, 2004.

13. Санто, Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто. – М. : Прогресс, 1990.

14. Лобков, Д. Как заработать в шоу-бизнесе / Д. М. Лобков, 2007.

15. Стулъба, Н. А. Инновационный менеджмент в системе управления: реалии и перспективы Беларуси / Н. А. Стульба. – Минск : АПО, 2002.

Дополнительная

1. Льюис, Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимодействию / Р. Льюис. – М., 1999.

2. Яковец, Ю. В. Инновации: закономерности, механизмы, перспективы / Ю. В. Яковец. – М. : Экономика, 2003.

3. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент / О. М. Хотяшева. – Изд. Дом «Питер», 2005.

4. Крылов, Э. И. Анализ эффективности инвестиционной инновационной деятельности предприятия / Э. И. Крылов. – М. : Финансы и статистика, 2003.

5. Уткин Э. А, Инновационный менеджмент / Э. А. Уткин, Г. И. Морозова, Н. И. Морозова. – М. : Акалис, 1996.

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

ПО ИЗУЧАЕМОЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

С ДРУГИМИ ДИСЦИПЛИНАМИ СПЕЦИАЛЬНОСТИ

Название дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы по изучаемой учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)

ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ
ПО ИЗУЧАЕМОЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
на 200__/200__ учебный год

№№ п/п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента и финансов (протокол № от 200_ г.)

Заведующий кафедрой

_____ _____ _____
(степень, звание) (подпись) (И.О.Фамилия)

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета _____ _____ _____
(степень, звание) (подпись) (И.О.Фамилия)

4.2. Основная литература

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь.

2. О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Беларусь «О культуре в Республике Беларусь»: Закон от 18 мая 2004г. № 282-3.0 Министерстве культуры Республики Беларусь: Положение (утверждено Постановлением Совета Республики Беларусь от 30.10.2001 №1558).

3. О порядке планирования расходов на содержание учреждений культуры, финансируемых из бюджета: Инструкция (утверждена Постановлением Министерства культуры Республики Беларусь от 30.11.2006 №39).

4. Галуцкий, Г. М. Управляемость культуры и управление культурными процессами / Г. М. Галуцкий. – М., 1998.

5. Жданова, Е. И. Менеджмент шоу-бизнеса : учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – М., 1997.

6. Инновационный менеджмент : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – 2-е изд., стер. – М. : Издательский центр «Академия», 2010.

7. Янсен, Ф. Эпоха инноваций / Ф. Янсен. – М. : ИНФРА, 2002.

8. Медынский, В. Г. Инновационное предпринимательство / В. Г. Медынский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

9. Маренков, Н. Л. Инноватика : учеб. пособие / Н. Л. Маренков. – М. : КомКнига, 2005.

10. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. – М. : Финансы и статистика, 2001.

11. М. Тульчинский, Г.А. Маркетинг в сфере культуры / Г. А. Тульчинский. – СПб., 1995.

12. М. Пинто, Дж. Управление проектами / Дж. Пинто. – СПб. : Питер, 2004.

13. Санто, Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто. – М. : Прогресс, 1990.

14. Лобков, Д. Как заработать в шоу-бизнесе / Д. М. Лобков, 2007.

15. Стулъба, Н. А. Инновационный менеджмент в системе управления: реалии и перспективы Беларуси / Н. А. Стульба. – Минск : АПО, 2002.

4.3. Дополнительная литература

1. Льюис, Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимодействию / Р. Льюис. – М., 1999.

2. Яковец, Ю. В. Инновации: закономерности, механизмы, перспективы / Ю. В. Яковец. – М. : Экономика, 2003.

3. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент / О. М. Хотяшева. – М. : Изд. Дом «Питер», 2005.

4. Крылов, Э. И. Анализ эффективности инвестиционной инновационной деятельности предприятия / Э. И. Крылов. – М. : Финансы и статистика, 2003.

5. Уткин Э. А. Инновационный менеджмент / Э. А. Уткин, Г. И. Морозова, Н. И. Морозова. – М. : Акалис, 1996.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка 3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ 9
1.1. Курс лекций 9
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ 70
2.1. Тематический план дисциплины 70
2.2. Учебно-методическая карта дисциплины 71
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ 74
3.1. Перечень вопросов по темам семинарских, практических и лабораторных занятий 74
3.2. Перечень вопросов к зачету 76
3.3.Тесты 77
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ 83
4.1. Учебная программа 83
4.2. Основная литература 98
4.3. Дополнительная литература 99

Учебное электронное издание

Автор-составитель
Марочкина Валентина Михайловна

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КУЛЬТУРЕ

Электронный учебно-методический комплекс
для студентов специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям),
направление специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная)

[Электронный ресурс]

Редактор *И. П. Сергачева*
Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Подписано в печать 30.08.2018.
Гарнитура Times Roman. Объем 0,8 Мб

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

ISBN 978-985-547-235-4