

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

Факультет гуманитарный
Кафедра менеджмента и коммуникаций

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой
Мотульский Р. С.

29.11.2024 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета
Иноземцева И. Е.

29.11.2024 г.

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Электронный учебно-методический комплекс
для обучающихся специальности
6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации

Составители:

Застрожнов В. С., старший преподаватель кафедры художественного творчества и продюсерства Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкова»;
Мотульский Р. С., заведующий кафедрой менеджмента и коммуникаций Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкова», доктор педагогических наук, профессор

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета гуманитарного факультета
протокол № 4 от 27.11.2024 г.

УДК 65.0+339.1:008(075.8)
ББК 65.290-2я73

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра социально-гуманитарных дисциплин учреждения образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка» (протокол № 3 от 30.10.2024 г.);

Маркевич В. М., доцент кафедры режиссуры и телевидения учреждения образования «Белорусская государственная Академия искусств».

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению
кафедрой менеджмента и коммуникаций
(протокол № 5 от 28.11.2024 г.)

M50 **Застрожнов, В. С.** Менеджмент в сфере культуры : учеб.-метод. комплекс для обучающихся специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации [Электронный ресурс] / Сост. В. С. Застрожнов, Р. С. Мотульский. – Электрон. дан. (0,7 Мб). – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2025. – 150 с.

Систем. требования (миним.): процессор с частотой 1 ГГц, 1 ГБ оперативной памяти, 1 ГБ свободного места на жестком диске ; персональный компьютер под управлением ОС Microsoft® Windows® 7 и выше ; macOS® Leopard® и выше или мобильное устройство под управлением Android® 4.x и выше ; iOS® 9.x и выше ; Adobe Reader для соотв. ОС (или аналогичное приложение для чтения PDF-файлов).

Номер гос. регистрации в РУП «Центр цифрового развития» 1142543305 от 07.07.2025 г.

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

Для студентов вузов.

ISBN 978-985-547-513-3

О Институт современных знаний
имени А. М. Широкова, 2025

Введение

Актуальность изучения учебной дисциплины обусловлена необходимостью овладения студентами современными знаниями по управлению организациями сферы культуры, что является ключевой компетенцией специалиста по управлению и коммуникациям, реализующего свои профессиональные навыки в сфере социального управления.

Целью учебной дисциплины является приобретение студентами профессиональных знаний в области внедрения механизмов менеджмента в деятельность организаций сферы культуры, использования технологий программно-целевого управления в сфере культуры и закономерностей функционирования субъектов культуры в условиях рыночной экономики.

Задачи учебной дисциплины:

дать представление о системе научных знаний в области менеджмента в сфере культуры как основы профессионально-управленческой деятельности специалиста по управлению и коммуникациям;

сформировать профессиональные компетенции организационно-управленческой, творческо-производственной, инновационной и кадровой деятельности специалиста по управлению и коммуникациям;

развить навыки планирования деятельности организаций сферы культуры как субъектов культурной политики;

выработать представления о сущности, способах и принципах программно-целевого управления в сфере культуры;

сформировать представление о специфике применения управленческих технологий в организациях культуры различных типов и видов.

Изучение учебной дисциплины должно обеспечить формирование у студентов следующих *компетенций*:

универсальных:

УК-1. Владеть основами исследовательской деятельности, осуществлять поиск, анализ и синтез информации;

базовых профессиональных:

БПК-10. Применять знания концептуально-теоретических основ менеджмента, использовать технологии менеджмента в деятельности организаций социокультурной сферы.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен

знать:

структуру государственного управления сферой культуры в Республике Беларусь;

цели, принципы, концепции, модели культурной политики;

сущностные признаки и основные этапы программно-целевого управления;

систему плановой деятельности организаций сферы культуры;

принципы государственного регулирования трудовых отношений в сфере культуры;

особенности управления творческо-производственными процессами в организациях сферы культуры;

требования к универсальным и базовым профессиональным компетенциям специалиста по управлению и коммуникациям;

уметь:

анализировать государственную политику Республики Беларусь в сфере культуры;

определять эффективность управленческой деятельности в сфере культуры;

применять технологии программно-целевого управления в сфере культуры;

использовать на практике инструментарий механизмов менеджмента для решения управленческих задач, стоящих перед организациями сферы культуры;

иметь навыки:

внедрения механизмов менеджмента в деятельность организаций сферы культуры;

профессиональной коммуникации при управлении деятельностью творческими коллективами;

планирования деятельности организаций сферы культуры;

решения управленческих, творческих и производственных задач в реализации миссии организаций сферы культуры.

Основные формы обучения – лекции и семинарские занятия. При организации аудиторных занятий допускается приглашение авторитетных специалистов (в том числе и в режиме онлайн-связи), проведение практических занятий на базах организаций сферы культуры г. Минска с привлечением их сотрудников.

В ходе преподавания учебной дисциплины используются педагогические методики и технологии, которые содействуют приобретению студентами опыта самостоятельного решения организационных задач, связанных с изучением проблемного поля учебной дисциплины и апробированием полученных знаний на семинарских занятиях.

При изучении учебной дисциплины актуализируется значимость самостоятельной работы студентов, целью которой является формирование у них индивидуальных подходов к изучению менеджмента как теории, практики и искусства управления организациями сферы культуры в условиях экономической и социокультурной неопределенности.

В соответствии с образовательным стандартом по специальности 6-05-0314-03 «Социально-культурный менеджмент и коммуникации» учебная программа по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере культуры» рассчитана на 120 часов, из них аудиторных занятий 72 часа. Распределение аудиторных часов по видам занятий для дневной формы обучения: лекций – 40 часов, семинарских занятий – 32 часа; для заочной формы обучения: лекций – 6 часов, семинарских занятий – 6 часов;

Формой текущей аттестации знаний студентов является опрос, который может проходить в устной или письменной форме, который проводится 4 раза в семестр. Формой промежуточной аттестации знаний студентов – экзамен.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. Курс лекций

Введение

При подготовке специалистов в сфере культуры в управленческом блоке дисциплин технология менеджмента занимает особое место. Знания по управлению организациями сферы культуры являются ключевой компетенцией специалиста по управлению и коммуникациям.

Цель и задачи курса «Менеджмент в сфере культуры» состоят в выработке у будущих менеджеров конкретных знаний и практических навыков, позволяющих управлять интеллектуальной и трудовой деятельностью персонала организаций культуры и искусства через систему мотивации труда; принимать научно обоснованные управленческие решения; структурировать деятельность других людей; управлять организацией. Знать основные положения и практический инструментарий менеджмента необходимо каждому специалисту, занятому в сфере культуры.

Основные формы обучения – лекции и семинарские занятия. Формой текущей аттестации знаний студентов является опрос, который может проходить в устной или письменной форме. Формой промежуточной аттестации знаний студентов является экзамен.

Тема 1.

Сфера культуры как объект государственного управления и частных управленческих практик

Согласно пункту 1.13 Кодекса Республики Беларусь о культуре от 20 июля 2016 года № 413-З, сфера культуры – отрасль социальной сферы по осуществлению и обеспечению культурной деятельности в соответствии с направлениями, предусмотренными данным кодексом.

В кодексе сформулированы основные принципы, на которые основываются общественные отношения в сфере культуры. В первую очередь, это признание культуры в качестве одного из главных факторов самобытности белорусского народа и национальных общностей, которые проживают в Республике Беларусь, а также преемственность поколений, служащая качественной основой для становления и развития личности.

Важным приоритетом развития белорусской национальной культуры является признание белорусского языка одним из факторов формирования национального менталитета.

Неотъемлемой частью выступает свободное развитие культур всех национальных общностей, которые проживают в Республике Беларусь.

Особым направлением является сохранение и использование культурных ценностей, их распространение и популяризация в жизни общества. А также возрождение, сохранение и развитие национальных культурных традиций.

Главенствующую роль играет общедоступность культурных благ, обеспечение возможности для вовлечения граждан, которые проживают в сельских населенных пунктах, инвалидов и других физически ослабленных личностей к культурным благам.

Государство уделяет внимание сбережению и преумножению историко-культурного и археологического наследия, охране авторских и смежных прав, обеспечивает конституционные права каждого на участие в культурной жизни, а также свободу творческой деятельности.

Основополагающим направлением является обеспечение равенства прав и возможностей всех граждан в создании и использовании культурных ценностей, и недопустимость установления каких-либо преимуществ и привилегий в сфере культуры, которые противоречат законодательным актам.

Важным ориентиром выступают национальные и общечеловеческие ценности, лучшие образцы белорусской национальной и мировой культуры, которые имеют важное социально-культурное значение. Приоритетом в этом

направлении являются культурные ценности, которые носят высокохудожественный и высоконравственный характер.

Все это служит распространению гуманистических идей, научных знаний и достижений мировой культуры и в свою очередь утверждает высокие моральные начала в общественной жизни, формирующие эстетическую и жизненную среды.

Кто вовлечен в сферу культуры? Согласно Кодексу Республики Беларусь о культуре – это граждане, в том числе индивидуальные предприниматели, работники культуры, творческие работники и всевозможные меценаты.

В сфере культуры функционируют коммерческие и некоммерческие организации. Согласно Гражданскому кодексу Республики Беларусь, к коммерческим относятся организации, основной целью которых является получение прибыли. Некоммерческие организации, наоборот, не рассматривают в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяют полученную прибыль между участниками. Их деятельность направлена на достижение культурных, образовательных, научных, благотворительных и иных общественно-полезных целей.

Особое место занимают учреждения образования. Образовательные учреждения – организации, осуществляющие образовательный процесс, т.е. реализующие одну или несколько образовательных программ и обеспечивающие содержание и воспитание населения. Только в столице представлены: Белорусский государственный университет культуры и искусств, Белорусская государственная академия музыки, Белорусская государственная академия искусств, Институт современных знаний имени А. М. Широкова, Республиканская гимназия–колледж при Белорусской государственной академии музыки, Минский государственный художественный колледж имени А. К. Глебова, Белорусская государственная хореографическая гимназия–колледж, Минский государственный музыкальный колледж имени М. И. Глинки.

В сфере культуры также представлены научные организации, коллектизы художественного творчества, творческие союзы.

К театрально-зрелищным организациям относятся театры, цирки, филармонии и иные концертные организации, осуществляющие подготовку, показ и проведение спектаклей, концертов или иных публичных выступлений с целью эстетического воспитания, формирования и удовлетворения потребностей посетителей в сценическом (музыкальном) искусстве, популяризации произведений сценического (музыкального) искусства, а также художественного творчества исполнительских коллективов и отдельных исполнителей.

Культурно-просветительными учреждениями являются библиотеки, музеи, дома (дворцы) культуры, осуществляющие массовое просвещение разновозрастных групп населения.

Научно-методические организации осуществляют организованную деятельность по информационному обслуживанию специалистов учреждений культуры и внедрению передовых методик в их деятельность.

Говоря о сфере культуры как объекте государственного управления, стоит отметить, что культура Беларуси, как самостоятельная отрасль социально-культурного строительства, включает в себя широкий круг государственных и общественных органов, управляющих ею.

Государственное управление в сфере культуры осуществляют Президент Республики Беларусь, Совет Министров Республики Беларусь, Министерство культуры Республики Беларусь, местные исполнительные и распорядительные органы, другие государственные органы в соответствии с их компетенцией.

Отдельно выделяя Министерство культуры, стоит отметить, что оно является республиканским органом государственного управления, проводящим государственную политику в сфере культуры и координирующим в этой сфере деятельность других республиканских органов государственного управления и местных исполнительных и распорядительных органов областного и базового территориального уровней. Минкультуры подчиняется Совету Министров Республики Беларусь, несет перед ним ответственность за выполнение

вложенных на него задач и организацию работы подчиненных ему организаций.

В структуру Минкультуры входят главные управление, управления, отделы и секторы. В систему Минкультуры входят: структурные подразделения облисполкомов, Минского горисполкома, осуществляющие государственно-властные полномочия в сфере культуры.

Органы исполнительной власти обеспечивают реализацию политики в области культуры; осуществляют с участием общественных объединений разработку государственных программ развития культуры и их финансирование; создают условия для возрождения и развития культуры нации, культур национальных меньшинств, которые проживают на территории Республики Беларусь, и др.

Государственные органы осуществляют регулирование, управление в сфере культуры во взаимодействии с органами территориального общественного самоуправления, а также творческими союзами и другими общественными организациями, которые осуществляют культурную деятельность. С целью создания организационных основ взаимодействия органов государственного управления в сфере культуры и общественных организаций (объединений), которые осуществляют культурную деятельность, деятелей культуры и искусства, др. субъектов культурной деятельности при государственных органах могут создаваться общественные советы, др. консультативные органы.

Отдельно стоит выделить содержание управления культурой, которое включает в себя:

организацию, популяризацию высокоидейных, высокохудожественных произведений искусства,

пропаганду достижений культуры,

повышение культурного уровня граждан,

охрану произведений искусства, памятников архитектуры,

руководство организациями, учреждениями культуры.

Сама культура обладает тремя уникальными ресурсами – творческим потенциалом ее создателей, накопленным веками и развивающимся из поколения в поколение; культурным наследием, являющимся результатом многовекового труда творцов; культурными традициями, материализованными в интересе населения к ценностям культуры. Это и есть важнейшие ресурсы общества, которые, однако, могут быть утрачены за время жизни двух-трех поколений, если не обеспечивать необходимые условия для существования и развития культуры. Отложенный во времени социальный эффект культурной деятельности, отсутствие зачастую сиюминутных результатов обязывает общество относиться к этим действительно стратегическим ресурсам с особой рачительностью, оберегая накопленный культурный потенциал как одну из наивысших ценностей страны.

Говоря о частных управлеченческих практиках в сфере культуры, стоит отметить, что в условиях конкурентной среды социокультурная деятельность приобретает вариативный характер. Динамично развиваются негосударственные, предпринимательские виды деятельности, новые типы частных учреждений социокультурного сервиса с ночными клубами, казино, развлекательными, информационными, культурно-досуговыми центрами и т.д. А это требует современных подходов в организации управлеченческого процесса. Необходимы особые подходы, чтобы в конкурентной среде добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения, талант и интеллект разных людей. Чтобы решать современные вызовы, необходимо в полной мере владеть механизмами управлеченческого труда, выстраивать причинно-следственные связи, учитывать факторы и условия совместного труда людей. Негосударственные предприятия в сфере культуры способны гибко выстраивать организационные системы и персонифицировано искать подход к каждой человеческой личности, группе людей, составляющих ту или иную организацию.

В условиях бурного научно-технического развития главной движущей силой для всех производственных отраслей является персонал. Для сферы культуры, в которой уравновешены в своей значимости как творческий, так и

технический аспекты деятельности, повышение эффективности деятельности персонала является приоритетом работы управленческого звена.

В негосударственном сегменте сферы культуры остро стоят вопросы, касающиеся повышения конкурентоспособности производимых проектов, которые в равной степени должны отвечать запросам зрителей и рекламодателей, спонсоров и меценатов.

Коллектив творческого проекта – это представители различных специальностей. Сюда входят авторы и стилисты, режиссеры и операторы, постановщики, осветители, администраторы, продюсеры и т.д. Вместе с актерскими и другими профессиями общее число исполнителей проекта может достигать нескольких десятков человек.

Потребность в творчестве связывает коллектив проекта иногда сильнее контрактов. При создании нового эвента в сфере культуры осуществляется подбор основных создателей – творцов проекта.

Персонал проектной группы неизбежно взаимодействует друг с другом в рамках одного мероприятия. Однако если фирма или лейбл являются масштабными, то взаимодействие осуществляется с другими проектными группами и функциональными подразделениями производящей компании в процессе распределения трудовых и материальных ресурсов.

Таким образом, под управлением взаимодействием персонала проектной группы понимается процесс управления совместной деятельностью персонала проектных групп, взаимодействующих при осуществлении функциональных взаимосвязей на всех стадиях разработки проектов, с целью достижения согласованности действий, качественного выполнения функций в условиях ограниченности ресурсов.

Стоит отметить, что проектное управление широко применяется в таких отраслях, как строительство, бизнес-реинжиниринг, организационное развитие, инвестирование, разработка программ, реконструкция – отрасли, которые чаще других используют инновационные методы управления, учитывающие динамично меняющиеся требования окружающей среды.

Применение проектного подхода при управлении персоналом обосновано одновременным выполнением в сжатые сроки с ограниченными ресурсами нескольких сложно-постановочных как цикловых, так и разовых проектов.

При планировании трудовых и материальных ресурсов компании-организатору необходимо учитывать приоритетность проектов: учитываются сроки реализации различных мероприятий и его важность для культурной жизни страны.

Учет приоритетных факторов помогает выстроить эффективное взаимодействие между «владельцами» ресурсов и продюсерами, а также между проектными группами.

Однако стоит понимать, что далеко не каждый человек, даже профессионально подготовленный, способен управлять деятельностью других людей, оперативно и эффективно принимать нужное решение, брать на себя ответственность за это решение и его реализовать. В связи с этим стоит отметить, что все больше специалистов из сферы культуры повышают свой профессиональный уровень, проходя обучение в Академии управления при Президенте Республики Беларусь, которая удовлетворяет потребности государства и общества в высококвалифицированных кадрах в сфере управления.

Тема 2.

Государственная и региональная культурная политика как основа стратегии социокультурного управления

Государственное регулирование сферы культуры

«Регулирование» – обеспечение функционирования управляемых процессов в рамках заданных параметров. Государственное регулирование осуществляется с помощью правил и законов, изменяющих или контролирующих деятельность в определенных сферах общества. Управление и регулирование культурных процессов соответствует целям, задачам, средствам и принципам культурной политики.

В Республике Беларусь основные цели и приоритеты государственной политики в отрасли культуры изложены в Кодексе о культуре. Культура признается в качестве одного из главных факторов самобытности белорусского народа, иных национальных общностей, проживающих в Республике Беларусь, преемственности поколений, а также в качестве основы развития и саморазвития личности.

Основной принцип формирования культурной политики государства – практическое признание универсальной гармонизирующей роли культуры, которая является прямым отражением интересов общества в отношении культуры и культурной деятельности. В связи с этим возникают принцип субсидиарности в культурной политике (делегирование полномочий некоммерческим организациям культуры, выполняющим социальную миссию в обществе, правила взаимодействия в котором определяются государством) и принцип взаимодополняемости (эффективное сочетание поддержки культуры из бюджетных и внебюджетных источников).

Для регулирования сферы культуры государство использует ряд управлеченческих рычагов:

- 1) учредительство (создание и деятельность собственной сети учреждений культуры);
- 2) контроль (деятельность государственных органов управления и контроля со стороны учредителей; вневедомственный контроль);
- 3) культурная политика (выработка приоритетных направлений развития сферы культуры на республиканском и местном уровнях);
- 4) финансирование (выделение средств из республиканского и местных бюджетов);
- 5) организационная поддержка;
- 6) воспроизводство профессиональной среды;
- 7) стимулирование;
- 8) информация.

Культурная политика государства – отражение его взгляда на духовный мир граждан, каким он должен быть, что его будет формировать.

Основные цели, приоритеты, направления и органы государственного регулирования и управления в области культуры в Республике Беларусь обозначены в Кодексе о культуре.

Общественные отношения в сферы культуры основываются на основе следующих принципов:

- сохранение и использование культурных ценностей, их распространение и популяризация в пользу интересов личности и общества;
- свобода творческой деятельности;
- разнообразие направлений (школ), форм, видов и приемов художественного творчества;
- общедоступность культурных благ, обеспечение возможности для присоединения граждан, которые проживают в сельских населенных пунктах, инвалидов и других физически ослабленных личностей к культурным благам и пр.

Производство и потребление культурных продуктов и услуг требуют определенных ресурсов (нормативно-правовых, кадровых материально-технических, информационно-творческих и т.д.), а также соответственных экономических затрат, что послужило основанием для включения этих процессов в экономику народного хозяйства. Учитывая это, культура в современном мире позиционируется как самостоятельная отрасль социально-экономической сферы, отражающая ее духовно-ценственный и социально-нормативный аспекты. В этой связи она проявляется как особое направление государственной и регулируемой государством и обществом деятельности.

В соответствии с Законом о культуре в Республике Беларусь культурная деятельность включает в себя возрождение, сохранение и охрану, освоение и использование, популяризацию и распространение культурных ценностей в целях дальнейшего развития культуры. Организация функционирования культуры обеспечивается взаимодействием институтов материального,

духовного и художественного производства, соответственно создающих (творящих) материальные, духовные и художественные ценности, а также институтов потребления результатов этой деятельности.

Регуляция процессов производства и потребления культурных ценностей в обществе связаны с решением основных групп социально-культурных задач. К ним относятся, во-первых, задача поддержания устойчивого развития общества его социальных и культурных процессов. Во-вторых – задача воспроизведения субъектов культурного действия, включения индивида в социально приемлемую культурную деятельность. И, в-третьих, – задача развития многообразия видов деятельности в сферах духовного, материального и художественного производства, эффективное их использование для решения актуальных задач общества.

Изменение общих структурно-функциональных и организационных параметров всей социокультурной системы способствовали востребованности её разнообразных видов деятельности. Последние закономерно оформлялись в систему, получив название «социокультурных». Это привело к углублению специализированности отдельных элементов этой системы, повышению уровня их взаимодействия, определению универсальности и интенсивности функционирования как системы в целом, так и ее отдельных наиболее важных подсистем.

Говоря о стратегии социокультурного управления, необходимо отметить, что управляемая деятельность является одним из направлений социально-культурной деятельности, обеспечивающая целостное функционирование культурных процессов. Это направление обеспечивается, в первую очередь, деятельность менеджеров. Они выполняют организационно-посреднические, административно-управленческие и психолого-педагогические функции стимулирования познавательно-образовательной, художественно-творческой, развлекательно-игровой, спортивно-оздоровительной и иных видов культурной активности субъектов. В сферу их задач входит: создание благоприятной культурной среды, и стимулирование инновационных движений в

социокультурной сфере; разработка, реализация региональных и иных целевых социально-культурных программ и технологий; организация деятельности центров, способствующих культурному развитию населения и содействие расширению и углублению работы структур дополнительного образования; развитие народного творчества и руководство учреждениями, организациями, объединениями социально-культурной сферы и т.п.

Управленческие задачи охватывают практически всю социально-культурную сферу, особым континуумом которой является художественная культура. Она охватывает все виды художественной деятельности: словесную и музыкальную, хореографическую, театральную и т.п.

Системообразующим звеном художественной культуры является искусство. Общество всегда зависело от искусства как ядра культуры, проводника, ведущего к наиболее полному воплощению в человеке лучших сторон человеческой природы, обеспечивающего его гармонию с миром и самим собой. В конце XX начале XXI века искусство, как никогда ранее, актуализировало свой потенциал. С учетом этого в социокультурной сфере резко стала возрастать необходимость использования художественной информации и коммуникации, управления процессами взаимодействия личности с искусством.

Согласно Кодексу о культуре, направлениями государственной политики в сфере культуры являются:

- сохранение, развитие и распространение белорусской национальной культуры и языка;
- обеспечение реализации прав и законных интересов граждан в сфере культуры;
- обеспечение охраны историко-культурного и археологического наследия;
- создание государственных организаций культуры и содействие развитию их материально-технической базы;
- создание условий для сотрудничества в сфере культуры государственных органов с коммерческими организациями и индивидуальными предпринимателями;

- создание условий для развития юридических лиц всех форм собственности, которые осуществляют культурную деятельность, оказание им поддержки в реализации культурных проектов на конкурсной основе;
- создание условий для привлечения средств спонсоров и меценатов культуры, других юридических лиц, граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, для финансирования культуры;
- разработка и реализация государственных, региональных и отраслевых программ, направленных на сохранение и развитие культуры;
- реализация государственных минимальных социальных стандартов в сфере культуры;
- создание благоприятных условий для эстетического воспитания граждан и пр.

Помимо управления культурой на республиканском уровне, следует упомянуть и о региональной культурной политике, так как рациональное использование моделей культурной политики на местном уровне дает возможность улучшить культурную среду городов и сел.

В регионах Беларуси культура используется для решения социально-экономических задач развития территорий. Выделение и усиление существующих на территории культурных событий и традиций, которые имеют потенциал для превращения их в культурные символы данной территории, служит обеспечению ее конкурентоспособности в соревновании с другими регионами (наличие на территории известных за ее пределами музеев, театров, фестивалей). Такие проекты стремятся задействовать известных в стране деятелей культуры, привлекают как внешнюю, так и внутреннюю аудиторию, в том числе местную культурную и политическую элиту.

Главными субъектами культурной политики региона является областная и районная власть: руководители областей и районных исполнительных комитетов, мэры городов. Также следует выделить руководителей:

- городских и районных отделов культуры;
- городских и районных отделов образования;

– органов социальной защиты населения;

– учреждений культуры (директора, художественные руководители);

– учреждений среднего и высшего образования (школ, лицеев, колледжей, институтов, университетов и пр.), без деятельности которых развитие культуры в регионах невозможно.

Государство и государственный бюджет являются последовательными гарантами финансовой поддержки развития искусства и культуры. Принцип преемственности в культурной политике выражается в сохранении инфраструктуры государственных учреждений культуры и искусства.

В основе государственного курса заложена верность исторической памяти народа – Победе в Великой Отечественной войне. В стране осуществляется последовательный курс по формированию идеологии белорусского государства, кристаллизации белорусской национальной идеи. Наиболее ёмко и лаконично национальная идея воплощается в лозунге Президента Республики Беларусь: «За сильную и процветающую Беларусь!».

Проблемы поиска своего места в мировом культурном пространстве, формирования национально ориентированных подходов во внутренней и внешней культурной политике представляют особую актуальность для Беларуси, ставшей в 1991 г. независимым государством. В последние десятилетия Республика Беларусь получила возможность самостоятельно определять свою внутреннюю и внешнюю культурную политику, разрабатывать нормативно-правовые основы международного культурного взаимодействия, заключать соглашения с зарубежными странами и международными организациями, формировать механизм их реализации.

В стране продолжается процесс трансформации системы международного культурного сотрудничества, который опирается на общечеловеческие ценности и национальные интересы. Возможность налаживать зарубежные контакты получили профессиональные и самодеятельные художественные коллективы, учреждения культуры. Право на существование обрели различные стили и направления музыки и искусства. Заметно увеличилось количество

государственных и общественных организаций, принимающих активное участие в культурных обменах. Выросла доля негосударственного финансирования мероприятий, проводимых за пределами республики (коммерческие проекты, средства спонсоров и т. д.). Развитие зарубежных связей творческих коллективов и отдельных мастеров искусства в немалой степени содействует повышению международного престижа страны.

Стоит отметить, что расширение открытости Республики Беларусь на внешнем контуре привело к усилению воздействия от происходящих в мире культурно-информационных процессов, прежде всего таких, как глобализация культурного развития и культурной индустрии. Результат – коммерциализация культурной сферы, усиление зависимости культуры от крупных финансовых инвестиций; сближение «массовой» и «элитарной» культур; развитие современных информационных технологий и мировых компьютерных сетей, стремительное увеличение объема информации и скорости ее передачи; снижение национальной специфики в мировом информационно-культурном обмене.

Государство прилагает значительные усилия, чтобы качественно минимизировать негативные последствия глобализации. И в этом направлении сосредоточены основные усилия в проводимой внешней культурной политике.

Тема 3.

Программно-целевое управление в сфере культуры

Актуальность и сущностные признаки программно-целевого управления

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

Существенные признаки программно-целевого управления:

- системное понимание объекта;
- комплексный анализ проблем;

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

Основные этапы программно-целевого управления:

- формулировка цели программы;
- декомпозиция (расчленение) цели на отдельные задачи и мероприятия – формирование дерева целей и задач и оценка его элементов;
- обоснование альтернативных направлений (средств) достижения целей программы;
- оптимизация распределения ресурсов между отдельными ветвями дерева целей и темпов финансирования;
- изменение приоритетности отдельных целей программы или средств их достижения; адаптация целевой части программы к изменяющимся внешним условиям.

Программирование–планирование–проектирование: взаимосвязь и различия

Программирование – процесс составления упорядоченной последовательности действий программы.

Программа – особая форма связывания идеальной и социокультурной действительности, своеобразный способ перехода из одной в другую. В отличие от плана, который всегда составляется «от достигнутого» (запланировать можно только известное), программа должна обеспечивать прорыв в будущее: она задается как ряд этапов, на которых постоянно производится проектная работа,

– создание проектов, направленных на решение поставленных в рамках программы реализационных задач.

Планирование – составление планов, разработка планов, определение целей и путей их достижения. Планирование предполагает заранее намеченный порядок, последовательность осуществления какой-либо программы, выполнения работы, проведения мероприятий.

Проектирование – это специфическая технология, представляющая собой конструктивную, творческую деятельность, сущность которой заключается в анализе проблем и выявлении причин их возникновения, выработке целей и задач, характеризующих желаемое состояние объекта (или сферы проектной деятельности), разработке путей и средств достижения поставленных целей.

Проект – полный завершенный цикл продуктивной деятельности, реализованной в определенной временной последовательности по фазам, стадиям и этапам (временная структура организации деятельности).

Жизненный цикл проекта: формулирование проекта, планирование, осуществление и завершение.

Рассмотрим технологию социокультурного проектирования как совокупность знаний о методах, способах и средствах осуществления проекта, который, в свою очередь, предполагает определенную мировоззренческую установку проектировщика, его позиционное самоопределение по отношению к объекту проектной деятельности, которое может осуществляться в пространстве двух альтернатив: изменение (развитие) или сохранение. Постановка и характер проектных целей, зависящих от ценностной позиции проектировщика, имеет важные последствия как с точки зрения успешности реализации проекта, так и с точки зрения оптимальности и полезности осуществленных преобразований.

В зависимости от позиции проектировщика выделяют два типа проектных стратегий в сфере социокультурного управления:

– первый ориентирован на максимальное понимание и учет специфики той системы культуры, которая становится объектом проектной деятельности. В этом случае цель проекта состоит в создании условий, обеспечивающих

сохранение (консервацию) культурного ареала региона – объекта внедрения проекта, а уже потом – саморазвитие субъекта культуры. Процессы развития сами запускаются как бы «поверх» целей на сохранение и стабилизацию ситуации.

– во втором типе проектов доминирующей задачей является экспорт собственных культурных образцов (ценностей, норм, технологий) в «чужой» культурный контекст, который благодаря этому модифицируется, «искусственно» преобразуется.

Согласно закону «О культуре в Республике Беларусь» (1991 г. № 832-ХII), размещение социально-творческих заказов и финансирование культурных программ (проектов, мероприятий) способствуют созданию, распространению и популяризации субъектами культурной деятельности культурных ценностей, которые имеют высокохудожественное и высоконравственное значение.

Социально-творческие заказы могут производиться юридическими лицами на проведение фестивалей, выставок, конкурсов, дней культуры, декад, театрализованных праздников и представлений, культурное обслуживание трудовых коллективов и иные виды творческих мероприятий. Виды творческих и социальных заказов не могут быть ограничены.

Рассмотрим положения Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. (раздел «Культура как источник духовного здоровья нации и социальной стабильности»).

Развитие творческих сил и способностей человека, духовное здоровье нации базируются на системе духовно-нравственных ценностей общества, являющихся основой формирования национального самосознания.

Стратегической целью развития культуры является повышение ее социальной роли в жизни белорусских граждан, упрочение статуса Беларуси в мире как самостоятельного высококультурного государства, бережно сохраняющего свое историческое наследие, реализующего конституционные права граждан.

Для достижения поставленной цели предусматривается:

- увеличение количества посещений культурных мероприятий, проводимых государственными организациями культуры, к 2030 году до 5,6 тыс. посещений в год (на 1 тыс. населения);
- обеспечение 100-процентной доступности библиотечных и музейных фондов, правовой, деловой и социально значимой информации путем создания публичных культурных центров и развития нестационарных форм обслуживания с предоставлением доступа к информации в удаленном (виртуальном) режиме.

Приоритетными направлениями деятельности в сфере культуры станут:

- сохранение историко-культурных ценностей и исторической памяти народа, национально-культурной самобытности и традиций, расширение сферы применения белорусского языка;
- сохранение оптимальной сети традиционных культурных институтов, учреждений образования в сфере культуры как фактора сохранения духовно-нравственного потенциала нации и развития культурной индустрии;
- внедрение нестационарных форм обслуживания населения, формирование устойчивой системы многопрофильных учреждений с многоканальным финансированием, развитие фандрайзинга в сфере культуры;
- формирование экологической культуры как системы социальных отношений, общественных и морально-этических норм, касающихся отношений человека и природы;
- обеспечение максимальной доступности для граждан качественных культурных благ путем разработки стандартов качества услуг, предоставляемых в сфере культуры, создания специальных «театральных» маршрутов наземного транспорта для посещения культурных мероприятий из регионов в столицу и обратно;
- улучшение технического состояния современных объектов культуры, создание единой системы мониторинга состояния и использования историко-культурных ценностей;

- внедрение региональной системы качества культуры, а также новых подходов к системе статистики культуры (ССК), создание независимых экспертных организаций в сфере культуры;
- развитие национально ориентированного гуманитарного образования и экологического просвещения на всех уровнях образовательной системы;
- интеграция белорусской культуры в систему мировой культуры, расширение межкультурного диалога путем обеспечения функционирования единого культурного веб-портала для поддержки культурной деятельности белорусской diáspory за пределами страны, а также своевременное информирование всех заинтересованных об организации культурных мероприятий в Республике Беларусь, в том числе зарубежных потенциальных зрителей (туристов);
 - создание конкурентоспособного культурного продукта и его системной презентации; расширение экспорта культурных услуг, участие в формировании общего рынка культурных услуг на территории Евразийского экономического союза;
 - всемерная поддержка талантливой молодежи в реализации новых идей и творческих проектов;
 - улучшение кадрового обеспечения сферы культуры путем формирования действенной системы отбора и привлечения молодых талантливых специалистов, повышения социального статуса работников сферы культуры.

Предстоит сформировать новые формы гражданского участия в общественно-культурной и социально-экономической жизни страны путем принятия закона о меценатстве и благотворительной деятельности.

На втором этапе стратегической целью государственной политики в сфере культуры выступает упрочение всебелорусского гражданского самосознания и духовной общности белорусской нации.

Будет изменена конфигурация культурного пространства путем расширения возможностей развития культурных индустрий в сфере развлечений, кинодеятельности, шоу-бизнеса, народных промыслов и ремесел,

развития творческих кластеров (не менее одного в областных центрах и до 3-х в городе Минске).

Особое внимание будет уделено созданию условий для функционирования цивилизованного рынка услуг культуры, свободного творчества и всестороннего развития личности. Предполагается внедрить новую модель управления и альтернативные механизмы финансирования культуры и искусства, включая механизмы государственно-частного партнерства и другие формы поддержки культуры.

Предстоит сформировать широкий спектр образовательных программ в области музыкального, визуального, кинематографического, архитектурного и других видов искусств для реализации экспортных образовательных услуг в сфере культуры и искусства, открыть авторские художественные мастерские ведущих мастеров искусств (не менее 2-3-х в областных центрах и городе Минске).

Тема 4.

Механизмы менеджмента в сфере культуры

Сущность организационно-административных методов управления

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

Методы управления:

- экономические – реализуют материальные интересы участия человека в производственных процессах путем использования товарно-денежных отношений;
- социально-психологические – реализуют мотивы социального поведения человека: материальное поощрение, содержательный характер труда, возможности для проявления инициативы, квалификационное роста и т.д.;

- организационно-административные – реализуют мотивы принудительного характера для обеспечения заинтересованности в совместной организации труда. Эти методы делятся на регламентирующие (представление методической, инструктивной, законодательной помощи работникам) и распорядительные (распределение задач, контроль за их выполнением, применении при необходимости административных, материальных и уголовно-правовых санкций);
 - информационный и нормативно-правовой- информация служит инструментом управленческой деятельности и инструментом управления.

Организационно-административный

Административные методы управления в менеджменте как способы осуществления управленческих воздействий на персонал. Преимущественная власть руководителя, дисциплина, подчиненность и взыскания как основа административных методов управления.

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

Организационно-административный механизм менеджмента в деятельности организаций культуры: система распределения полномочий (прав и обязанностей), правовое регламентирование; организационные структуры и штатные расписания (устав, положения, должностные инструкции); аппарат управления (иерархическая структура управления).

Кадровый и социально-психологический

Управление человеческими ресурсами как непрерывный циклический процесс их формирования, распределения, использования и замены. Улучшение кадрового обеспечения сферы культуры путем формирования действенной системы отбора и привлечения высококвалифицированных специалистов. Формирование социального статуса специалистов сферы культуры.

Кадровый менеджмент как комплекс организационных, экономических и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности сотрудников организаций сферы культуры. Специфика управления творческими сотрудниками в рамках инновационного развития культуры как отрасли народного хозяйства. Современные концепции кадрового менеджмента. Использование технологий тимбилдинга, тайм-менеджмента, стресс-менеджмента, коучинга, самоменеджмента как технологий стимулирования и мотивации кадров культуры к производственно-творческой деятельности в сфере культуры. Профессиональная адвокация и профессиональная коллaborация субъектов сферы культуры.

Связь теории управления с науками о человеке, развитии личности. Психологические факторы эффективного руководства. Социальная и возрастная психология. Социально-психологические механизмы взаимодействия в системе иерархического управления.

Учет особенностей психических процессов, механизмов формирования эмоционального опыта личности в культуротворчестве и управлении. Эмоционально-волевая регуляция управленческой деятельности (проблемы стресса, фрустрации, готовности к экстренным действиям, понятие резистентности). Мотивы и характеристики управленческого поведения. Целенаправленность как основа практических действий специалистов сферы культуры.

Синдром профессионального выгорания как результат продолжительных профессиональных стрессов, вызванных спецификой деятельности организаций сферы культуры. Основные компоненты и стадии профессионального выгорания и его профилактика. Влияние профессионального выгорания на появление и развитие конфликтов. Профессиональная деформация.

Моббинг. Виды моббинга. Предпосылки возникновения моббинга и его локализации в системе управленческой деятельности менеджеров верхнего и среднего звена. Творческий конфликт и его разрешения в творческо-производственной деятельности организации сферы культуры.

Информационный и нормативно-правовой

Информация как инструмент управленческой деятельности и инструмент управления. Трехмерное измерение информации: временное, содержательное и формальное. Информационные системы менеджмента.

Виды и типы управленческой информации, получаемой от вышестоящих органов управления (Министерства культуры Республики Беларусь, областных и районных исполнительных комитетов и т. д.). Адресное распределение информации в системе управления организацией. Проблема субординации в распределении управленческой информации.

Задачи, решаемые руководством с помощью информации.
Информационная система и ее основные подсистемы.

Аналитические материалы и статистические сведения Национального статистического комитета Республики Беларусь и Министерства культуры Республики Беларусь и их использование в планировании деятельности организаций сферы культуры.

Правовой статус государственных и частных организаций сферы культуры. Основные организационно-правовые формы деятельности некоммерческих и нормативно-правовые формы регулирования деятельности коммерческих организаций сферы культуры в соответствии с Кодексом Республики Беларусь о культуре и Гражданским кодексом Республики Беларусь.

Нормативно-правовые основы организационно-управленческой, информационно-аналитической, производственно-творческой, инновационной деятельности организаций сферы культуры.

Правовой статус творческого работника. Правовое регулирование деятельности меценатов и спонсоров, участников социально-культурных процессов по реализации культурной политики белорусского государства.

Нормативно-правовая база деятельности руководителей организаций сферы культуры (квалификационный справочник «Должности служащих, занятых в культуре и искусстве»; Типовое положение об аттестации руководителей и специалистов организаций и т. д.).

Экономический механизм

Система ресурсного обеспечения (финансовых, материально-технических ресурсов – прежде всего) и хозяйственного содержания, экономический расчет и экономическое стимулирование (организация заработной платы, материального поощрения или наказания).

Хозяйственное содержание: ремонт, отопление, освещение, уборка, охрана, а также оборудование зданий, помещений и сооружений.

Экономический расчет организации:

- подсчет возможностей производителя по выпуску продукции;
- оценка выгодности процесса производства,
- рациональное определение оптимальных решений, приводящих к экономическому равновесию (учет условий производства и потребления товаров и услуг, а также распределения доходов).

Экономическое стимулирование – система мер, побуждающая улучшать показатели производственной деятельности отдельных субъектов. Основным экономическим стимулом отдельного человека является оплата его труда, один из важнейших экономических стимулов для предприятия – действующая система налогообложения.

Экономические механизмы менеджмента в системе государственного регулирования сферы культуры: система ресурсного обеспечения и хозяйственного содержания, экономический расчет и экономическое стимулирование; принципы государственного финансирования сферы культуры; внебюджетные источники финансирования.

Модели финансово-экономического поведения организаций сферы культуры во внешней среде. Программно-целевой способ финансирования инфраструктуры культуры. Основные элементы и специфика хозяйственного механизма сферы культуры. Имущественные отношения и использование собственности в отрасли культуры.

Перспективы роста негосударственной поддержки сферы культуры. Модели отношения бизнеса к сфере культуры. Формы негосударственной

поддержки сферы культуры: история, состояние, проблемы, перспективы. Фандрейзинг и краудфандинг: понятие, сущность, организация. Эндаумент-фонды или фонды целевого капитала: зарубежный опыт и белорусская практика.

Дисциплина, подчиненность и взыскания как основа административных методов управления.

Дисциплина в учреждении – показатель уровня его организации, нравственного здоровья коллектива. Эта форма присутствует в любом трудовом отношении, так как это отношения по поводу исполнения обязанностей и реализации прав, распределения прав и обязанностей. Объектом дисциплинарных отношений являются поведение человека, уровень трудовой дисциплины.

Трудовая дисциплина – это совокупность внутренних правил и нормативов, установленных работодателем для персонала. Это правила, закреплённые в локальных документах, направленные на поддержание определённого распорядка и иерархии в организации, соблюдение требований охраны труда и корпоративной этики, оптимизацию производственных процессов.

Методы управления дисциплинарными отношениями в организации:

– убеждение – процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект, в результате которого идеи, ценности, установки субъекта становятся внутренними идеями, личными установками объекта управления;

– поощрение – это метод внешнего активного стимулирования, побуждение к положительной, инициативной и творческой деятельности, осуществляется при помощи общественного признания успеха или награждения;

– принуждение – это способ прямого воздействия на работника через приказы, предписания и инструкции. Принуждение, как метод, обеспечивает формирование подчиненности субъектов и представляет собой властное веление или прямое действие;

– организация труда – это процесс целенаправленного воздействия на организационные отношения, возникающие в процессе совместной трудовой деятельности, обеспечивающий эффективное функционирование и развитие как системы организации труда, так всего предприятия в целом (создание благоприятных условий трудовой деятельности работников, сохранение их здоровья, повышение содержательности и привлекательности труда и т.п.).

Подчиненность в организации – способность выполнять основную обязанность подчинённого в отношении старших по должности, статусу, званию.

Подчиненность бывает двух видов:

- административная, которую еще называют прямой или линейной, сводится к тому, что сотрудник подчиняется вышестоящему руководителю;
- функциональная – сотрудник подчиняется другим руководителям по смежным профилям обязанностей.

Взыскание – дисциплинарная ответственность, применяемые администрацией организации к сотруднику в связи с совершением им дисциплинарного проступка.

Дисциплинарный проступок – это неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей. Важным условием является наличие вины работника. При отсутствии вины работодатель не вправе применять к работнику дисциплинарное взыскание.

Невыполнение должностных обязанностей – это нарушение работником положений Трудового кодекса, трудового договора, правил внутреннего трудового распорядка, других документов, в которых содержатся трудовые обязанности работника.

Существует 3 основных вида дисциплинарных взысканий:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Формы административных методов управления

Приказ – это акт управления (документ), издаваемый руководителем организации (в отсутствие руководителя – его заместителем). Приказ должен содержать: ссылку на основание для его издания; краткую и точную формулировку сути принятого решения; указание исполнителя; форму контроля за исполнением; сроки вступления в силу и исполнения.

Распоряжение (устное или письменное) – документ руководящего органа или лица при решении вопросов текущего или перспективного характера в процессе управления организацией, ее подразделением или службой. Распоряжение направлено на решение частных вопросов и издается (отдается) должностными лицами линейного руководства (директор, заместители директора, начальник отдела и пр.) в пределах их компетенции.

Указание – документ, издаваемый организациями по вопросам информационно-методического и оперативного характера, а также по вопросам, связанным с организацией исполнения приказов, инструкций и других нормативных документов.

Тема 5.

Технологии планирования

деятельности организаций сферы культуры

Понятие план и планирование

Планирование – это процесс определения целей, направлений и содержания деятельности организации, постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов.

Процесс планирования активизирует работу различных механизмов менеджмента: организационно-административного, информационного и нормативно-правового, экономического и кадрового и является сложным и многоуровневым процессом, который предполагает владение организационными навыками.

Цель – это желаемое состояние будущего, достичь которого стремится организация. Для достижения такой цели организация разрабатывает «маршрут»

своего движения, в процессе которого решаются конкретные задачи и средства их достижения, облеченные в конкретный документ, именуемый планом. Таким образом, цель, подкрепляемая средствами ее достижения, определяется термином «планирование».

Процесс планирования начинается с определения миссии, обуславливающей главную цель учреждения или ожидаемый результат его деятельности. Заявление миссии как внутри учреждения, так и по отношению к внешней аудитории является основой для стратегического (или долгосрочного) уровня целей и планов (на уровне всего учреждения), для тактического уровня (уровень одного отдела) и операционного уровня (каждого сотрудника в отдельности).

Основные виды планов, разрабатываемых в сфере культуры

В зависимости от содержания планируемой деятельности выделяют: планы повышения квалификации сотрудников, планы финансирования, тематические планы (посвященные какому-то одному виду деятельности), комплексные планы (ряду направлений работы).

В зависимости от уровня принятия планового решения: республиканские, региональные, районные, областные, городские планы, планы учреждений культуры, организаций, а также индивидуальные планы.

По степени директивности: планы прогнозные (выражающие ориентировочные представления о планируемом периоде), рекомендательные (содержащие рекомендации) и директивные (обязательные для исполнения).

В зависимости от сроков, на которые они составляются: текущие и перспективные; планы годовые, квартальные, месячные, недельные; планы одноразовые и постоянные.

В теории управленческой деятельности различают также стратегические планы, тактические и оперативные планы. Тактические планы составляются обычно на один год, согласуются между различными отделами, в связи с этим становятся в совокупности основой для тактического планирования всей организации. Оперативные планы разрабатываются для низших уровней

учреждений на основе тактических планов и содержат последовательность действий для решения тактических целей. Стратегическое планирование представляет собой комплекс действий и решений, которые ведут к разработке стратегий и механизмов их реализации, чтобы организация могла достичь своих целей.

Планы-графики – составляющий элемент планирования, в котором определяются конкретные временные рамки и объем работы в решении каждой операционной задачи, без чего невозможно достичь ни тактических, ни стратегических целей.

Принципы, методы и способы планирования деятельности организаций сферы культуры

Основными принципами и составляющими планирования можно считать следующие.

1. Целенаправленность – выявление и следование единой или приоритетной цели деятельности и развития.

2. Сквозное планирование, предусматривающее единую систему планирования по всем аспектам деятельности с учетом использования общих ресурсов в единой шкале времени.

3. Скользящее планирование, обеспечивающее непрерывность и последовательность составления планов с учетом возможной их корректировки.

4. Централизация планирования, призванная консолидировать устремления подразделений и субъектов, имеющих в общем случае различные цели своей деятельности, для достижения общей цели (цели высшего уровня).

5. Непрерывность планирования предполагает, что деятельность рассматривается как управляемый процесс с множеством обратных связей и возможного оперативного перераспределения ресурсов.

6. Сбалансированность планов обеспечивает возможность корректировки соотношения между различными направлениями как по срокам, так и по используемым ресурсам.

7. Информационное и методическое единство определяет единую систему информационного обеспечения планирования на всех уровнях, стандартизацию накопления, хранения, обмена и использования информации.

Аналитический метод планирования связан с систематическим наращиванием деятельностного потенциала учреждения культуры путем улучшения качества и количества проводимых мероприятий в сравнении с предыдущим периодом.

Нормативный метод планирования строится на обосновании заданий и планов нормами и нормативами.

Норматив – это совокупность создаваемых или потребляемых учреждением культуры продуктов на единицу: времени, объема, площади и, наконец, слушателя или посетителя, который выражается в процентах, коэффициентах и других единицах.

Балансовый метод заключается в уравновешивании результатов производственной деятельности, с одной стороны, и затрачиваемых ресурсов – с другой.

Программный метод заключается в разработке программ культурного развития (республиканских, региональных, территориальных и др.), социокультурных проектов, бизнес-планов.

Традиционное или директивное планирование (до начала 80-х гг. XX в.) базируется на представлении, что все процессы культурного развития могут быть регламентированы сверху, в тех или иных единицах, а их выполнение будет осуществляться автоматически.

Нормативно-целевое планирование (80-е гг. XX в.) – попытка целевой ориентации планов и создания нормативной базы планирования.

Программно-целевое планирование (с начала 90-х гг. XX в. – настоящее время) заключается в выборе и обосновании основных целей социального, экономического и научно-технического развития, а также разработке системы мероприятий по их достижению в намеченные сроки при сбалансированном обеспечении ресурсами.

Этапы разработки плана в учреждениях культуры

Организационно-подготовительный этап. На данном этапе создаются организационные условия плановой деятельности: определяются круг исполнителей, сроки разработки плана, информационная база, проводится методическое обеспечение (инструктаж) по разъяснению основных технологий и задач планирования.

Разработка плана: определение целей и задач на планируемый период; характеристика целей и задач в конкретных показателях; определение количественных значений планируемых показателей; обоснование реализации; оформление проекта плана.

Согласование и утверждение плана.

Как правило, план утверждается организацией-учредителем (вышестоящей организацией) или руководителем учреждения культуры. Виза «Утверждаю» и подпись ответственного лица ставится на титульном листе плана в правом верхнем углу и заверяется печатью.

Согласовывается план с заказчиками, общественными организациями и организациями, с которыми учреждение культуры планирует отдельные мероприятия. Виза «Согласовано», название организации, должностного лица и его подпись ставятся в левом верхнем углу титульного листа.

После утверждения план становится документом, то есть, элементом административной, финансовой, хозяйственной и трудовой дисциплины

Этап пропаганды плана.

План должен быть доведен до конкретных исполнителей. Персоналу должны быть близки и понятны цели, задачи и содержание конкретной деятельности, отраженные в плане.

Для этого может быть предусмотрено проведение совещаний, семинаров, бесед, распространение наглядных материалов и копий плана. Важно довести план до партнеров, инвесторов, «доноров», клиентов и потребителей. Информирование общественности о содержании плана (особенно в сфере культуры) – является необходимым условием будущего успеха. Здесь также

могут широко использоваться различные средства массовой информации и разнообразные формы public relations.

Этап организации контроля выполнения плана

Осуществление контроля выполнения плана – важнейший период в его реализации. Контроль выполнения плана должен быть постоянным, непрерывным во времени, всеобъемлющим.

Контроль как функция управления: сущность, виды, этапы, принципы, методы

Контроль – это форма проявления целенаправленного воздействия субъекта управления на коллективы людей, предусматривающая наблюдение за их деятельностью для выявления отклонений от установленных норм и правил, требований в процессе реализации планов. Таким образом, контроль представляет собой систему наблюдения и проверки в процессе любой деятельности для выявления отклонений от планов, затрудняющих достижение поставленной цели.

Цель контроля – обеспечение эффективного осуществления всех функций менеджмента. Окончательная цель контроля состоит в том, чтобы обслуживать различные планы и цели менеджмента.

Резюмируя, можно сказать, что управленческий контроль выполняет следующие функции:

- оперативную;
- упорядочивающую;
- превентивную;
- коммуникативную;
- информативную;
- защитную.

Контроль – исключительно важная функция управления, так как только она обеспечивает обратную связь в системе управления, информационные потоки в нем направлены от объекта к субъекту. Остальные функции являются прямой связью с объектом управления. Контроль можно считать элементом обратной связи, так как

по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм и нормативов. Другими словами, система контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами, и реальными показателями деятельности организации. И тот, у кого есть современные и точные системы контроля, имеет больше шансов выжить.

Управленческий контроль в современных условиях хозяйствования целесообразно представить как систему, состоящую из элементов входа (информационное обеспечение контроля), элементов выхода (информация об объекте управления, полученная в результате контроля) и совокупности следующих взаимосвязанных звеньев: центры ответственности, техника контроля (т. е. информационно-вычислительная техника и технология), процедуры контроля, среда контроля, система учета.

Система контроля характеризуется определенной целенаправленностью. Это свойство системы проявляется в том, что все элементы и звенья контроля служат общей цели – обеспечению эффективного управления.

Контроль является информационной системой, включающей сбор, обработку, хранение и передачу контрольной информации. Посредством информации контроль связан с другими системами и подсистемами. Эта связь характеризуется информацией, создаваемой внутри системы контроля, которую он получает от других систем и которую он посыпает в окружающую среду.

Виды, этапы и методы контроля

Система контроля в организации должна предусматривать осуществление различных методов контрольной деятельности. Контроль можно классифицировать по следующим признакам:

1. Предварительный контроль. Осуществляется до фактического начала работ. Основным средством осуществления предварительного контроля является регламентация определенных правил, процедур и линий поведения.

Начинается предварительный контроль с функции планирования, с момента установления стандартов результатов.

Стандарты – это конкретные цели, степень достижения которых поддается измерению. Стандарты должны иметь временные рамки, в которых должна быть выполнена работа, и конкретный критерий, по которому оценивается работа.

Средством предварительного контроля финансовых ресурсов является финансовый план. Он дает ответ на вопрос: когда, сколько и каких средств (наличных, безналичных) потребуется организации, а также устанавливает предельные значения затрат по каждому структурному подразделению

2. Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ. Чаще всего его объект – сотрудники, а сам он является прерогативой их непосредственного руководителя. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Для того чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь.

Текущий контроль является вторым этапом процесса контроля, который состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами, на этом этапе необходимо предпринять следующие действия:

- определить масштаб допустимых отклонений; измерить результаты;
- оценить полученную информацию о достигнутых результатах;
- сравнить результаты работы с установленными стандартами.

В текущем контроле менеджер определяет, какие действия следует предпринимать; такими действиями могут быть:

- невмешательство в работу;
- устранение отклонений, то есть регулирование.

3. Заключительный контроль осуществляется после выполнения работы. Это контроль итогов, его цели – формирование мотивационных вознаграждений, корректировка поведения руководителя, принимаемых решений, а также формирование планов на будущее на основе анализа полученных результатов. Его можно считать третьим этапом процесса контроля.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, он, во-первых, дает

руководству информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предлагаются проводить в будущем, во-вторых, способствует мотивации.

Контроль хотя и важен, но может быть весьма дорогостоящим. Поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует тщательного обдумывания.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая управленческая функция движима другой. Возникает своего рода постоянное круговое движение. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников.

Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования, а более низкого уровня больше заняты подбором кадров, организацией и контролем их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере выполняют все общие функции управления: планирования, организации, мотивации и контроля и др.

Менеджеров на всех уровнях оценивают по двум основным критериям: результативности (т.е. возможности достичь желаемого результата) и эффективности (возможности достичь результата с наименьшими затратами).

Тема 6.

Эффективность менеджмента в сфере культуры

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

Ресурсы организации должны преобразовываться в товары и услуги не только с выгодой для потребителя, но и для самой себя. Затраты на преобразование должны быть меньше, чем стоимость результата. Конечным результатом управления, осуществления мероприятий, направленных на совершенствование деятельности организации в целом, является эффект.

Эффект управления складывается из:

- экономического эффекта, имеющего непосредственную стоимостную форму, т.е. измеряющегося в денежных или натуральных показателях (предполагает рост производительности труда и снижение трудоемкости, снижение материаоемкости и себестоимости, рост прибыли и рентабельности);
- ресурсного эффекта, отражающего высвобождение ресурсов (материальных, трудовых и финансовых) в организации;
- технического эффекта, являющегося результатом появления новой техники и технологии, открытий, изобретений и рационализаторских предложений, ноу-хау и других нововведений;
- социального эффекта, который принципиально не может быть пересчитан в экономический (указывает на повышение материального и культурного уровня жизни граждан, более полное удовлетворение их потребностей в товарах и услугах, улучшение условий и техники безопасности труда, снижение доли тяжелого ручного труда и др.).

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

Эффект

Эффективность = _____.

Затраты

При управлении стремятся к максимальному сокращению затрат и к максимальному повышению всех видов эффектов. Обычно затраты подразделяют на:

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

Эффективность можно увеличить уменьшением любого из перечисленных ресурсов.

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

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

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

Основные виды эффективности в сфере культуры:

$\mathcal{E} = P/Z$ отношение затрат к полученным результатам, выражающее экономичность использования средств и ресурсов – эффективность тем выше, чем меньшие затраты позволяют получить один и тот же результат;

$\mathcal{E} = P/C$ отношение результата к преследовавшимся целям, выражающее степень реализации целей деятельности – эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям;

$\mathcal{E} = C/P$ отношение целей реальным потребностям, проблемам, выражающее степень рациональности выдвигаемых целей – эффективность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные проблемы.

Основные методики оценки эффективности деятельности организаций сферы культуры

«Сопоставления с базой» учреждения, т.е. с показателями, характеризующими состояние дела до нововведения или управленческого воздействия.

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

Методика сопоставления с нормативной базой.

Методика сравнения, разработанная Л. Э. Зелениной и Г. Л. Тульчинским: сравниваются различные организации и учреждения, вне зависимости от их типа и вида по показателям результатов работы, специфичные для каждого вида учреждений.

Критерии эффективности управленческой деятельности организаций сферы культуры

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

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

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

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

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

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

Управление эффективностью УР осуществляется через систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и

стандартов эффективности создаваемого продукта и деятельности организации.

Это:

- деятельность организации в целом;
- степень удовлетворения потребностей и интересов персонала;
- деятельность организации на конкретном рынке;
- управленческая, обслуживающая и производственная (творческая) деятельность;
- создание отдельных видов продукции (услуг, информации и знаний);
- использование материальных и интеллектуальных ресурсов;
- паблик-рилейшнз организации, а также принятый в ней обобщающий показатель эффективности.

Иерархия уровней управления и степень самостоятельности в принятии решений руководителем организации культуры.

Решения должны приниматься на том уровне, на котором они будут претворяться в жизнь, то есть, городские власти несут ответственность за городскую культурную жизнь и т.д.

Большинство учреждений культуры также имеет связь с властью национального, регионального и местного уровней.

Необходимо, чтобы решения властей могли оспариваться на общегосударственном уровне (в Министерстве культуры).

Говоря о иерархии уровней управления и степени самостоятельности в принятии решений, можно отметить, что Кодексом Республики Беларусь о культуре от 20 июля 2016 года № 413-З определены следующие полномочия Совета Министров Республики Беларусь в сфере культуры:

- обеспечивает проведение государственной политики;
- утверждает государственные минимальные социальные стандарты;
- утверждает порядок создания (реконструкции) и приемки произведений монументального и монументально-декоративного искусства;
- обеспечивает развитие международного сотрудничества;

– осуществляет другие полномочия в соответствии с Конституцией Республики Беларусь.

Министерства культуры в сферы культуры:

- проводит государственную политику;
- координирует деятельность другой республиканских органов государственного управления, местных исполнительных и распорядительных органов областного и базового территориальных уровней;
- разрабатывает и реализует государственные и другие программы, направленные на сохранение, развитие, распространение и (или) популяризацию культуры;
- определяет общую стратегию развития данной сферы;
- организует международное сотрудничество;
- создает государственные организации культуры, содействует развитию их материально-технической базы;
- обеспечивает оказание методической помощи субъектам культурной деятельности;
- организует и проводит культурные мероприятия;
- организует и содействует проведению мероприятий по охране историко-культурного и археологического наследия, определяет методику подготовки и проведения эвакуации историко-культурных ценностей, которым угрожает уничтожение в случае чрезвычайных ситуаций или вооруженного конфликта, в том числе за границами Республики Беларусь;
- принимает меры по предотвращении пропаганды порнографии, насилия и жестокости;
- располагает социально-творческие заказы;
- обеспечивает подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников культуры, педагогических работников учреждений образования в сфере культуры;
- осуществляет другие полномочия в соответствии со своим Кодексом и другими актами законодательства.

Стоит обратить внимание на то, что культуру необходимо поддерживать на национальном и международном уровнях. Для этого целесообразно включаться в международные культурные программы и поощрять учреждения культуры принимать в них участия.

Механизм распределения финансирования должен быть простым, по возможности, свободным от бюрократической волокиты и прямым.

Сегодня выстроены механизмы распределения полномочий между всеми частями структуры управления культурой, охватывающие все уровни.

Стоит обратить внимание, что чиновники всех уровней должны быть подготовленными для работы в области культуры и понимать ее специфику, в том числе, представлять себе повседневную деятельность людей творческих профессий.

Следует разумно, без нажима, применять различные нормы и правила, с учетом того, что культура часто выходит за сложившиеся рамки и нуждается в подвижных критериях при оценке своей деятельности.

Стоит сделать важный акцент на том, что культура может быть использована в политических целях только для объединения и консолидации, а не для разъединения.

Тема 7.

Профессиональные компетенции специалистов сферы культуры

Компетенции и компетентность специалистов сферы культуры

В психолого-педагогической теории и практике существуют различные подходы к пониманию терминов «компетенция» и «компетентность».

Словарь иностранных слов раскрывает понятие «компетентный» как обладающий компетенцией – кругом полномочий какого-либо учреждения, лица или кругом дел, вопросов, подлежащих чьему-либо ведению: Competent (франц.) – компетентный, правомочный. Competens (лат.) – соответствующий, способный. Competere – требовать, соответствовать, быть годным. Competence (англ.) – способность (компетенция). Отсюда следует, что компетентность и

компетенция являются взаимодополняемыми и взаимообусловливающими понятиями.

Компетентность, как и компетенция, выступает интегральной характеристикой личности. И то, и другое являются приобретаемыми качествами.

Профессионализм – это мера и степень совершенства, которые достигает человек в своей деятельности, поднимаясь на высшую ступеньку мастерства в своем роде занятий. Компетентность раскрывает степень проявления профессионализма и выступает одновременно не только как характеристика профессиональной деятельности, но и как нравственная категория – ответственность, которая корректирует процесс профессионального роста специалиста.

Ключевые профессиональные компетенции – это способности работника решать задачи, которые возникают перед ним в процессе профессиональной карьеры и не зависят от профессии или специальности (инвариантны по отношению к ним).

Ключевые компетенции специалиста включают:

- 1) информационную компетенцию;
- 2) социально-коммуникативную компетенцию;
- 3) компетенцию в решении проблем;
- 4) способность к эффективному поведению на рынке труда;
- 5) предпринимательскую компетенцию (способность к самозанятости);
- 6) способность к профессиональному росту и непрерывному самообразованию.

Информационная компетенция – выраженная способность личности применять свои знания и навыки работы с информацией, представленной в различном виде, а также возможность эффективно использовать её в практической деятельности.

Социально-коммуникативная компетенция – это базовая интегральная характеристика, отражающая уровень умения человека взаимодействовать или

контактировать с другими лицами; обеспечивает овладение социальной реальностью с помощью коммуникативных механизмов и дает возможность эффективно влиять на свое поведение и поведение других в среде, где происходит общение.

Компетенция в решении проблем – это компетенция самоорганизации и самоуправления субъекта профессиональной деятельности. Данная компетенция рассматривается как ресурс самого человека.

Способность к эффективному поведению на рынке труда – это способность оперативно решать актуальные социально-профессиональные задачи: поиск работы (или другой формы трудовой занятости), трудоустройство (создание собственного дела), обоснование своих возможностей при собеседовании с работодателем, адаптация на рабочем месте и т. д.

Предпринимательская компетенция – доказанные способности выпускника/предпринимателя достигать значимых коммерческих результатов в выбранных сферах предпринимательской деятельности.

Способность к профессиональному росту и непрерывному самообразованию – умение выявлять основные дефициты своих специальных профессиональных и ключевых компетенций и, используя самообразование, работать над своей профессиональной подготовкой и в последующем повышать квалификацию.

Критерии и показатели профессиональной компетентности специалиста сферы культуры.

Критерии компетентности:

- общекультурный, показателями которого выступают общая образованность и широта кругозора; информированность в области культурных новинок; культура речи;
- общепрофессиональный: профессиональное познание, профессиональная направленность личности на творчество, уровень подготовленности к профессиональной деятельности, уровень умений

использовать методы мышления в процессе профессиональной деятельности и пр.;

- коммуникативный: эмоциональная отзывчивость, мобильность обратной связи в общении; доброжелательный и конструктивный стиль общения;
- личностный: личностная зрелость и ответственность, организованность, инициативность, требовательность, справедливость, гибкость, интеллектуальная активность, креативность; устойчивость нервной системы, высокий эмоционально-волевой тонус, хорошая работоспособность и выносливость к психоэмоциональным нагрузкам;
- саморазвития и самообразования: самокритичность, требовательность к себе; потребность в обновлении теоретического и практического опыта деятельности, склонность к инновационной деятельности и пр.

Показатели профессиональной компетентности:

- методологические знания (знание общих принципов познания явлений и процессов);
- теоретические знания (знание конкретных моделей и конструкций профессионального управления и его возможных трансформаций);
- технологические знания (знание способов, методов, средств и форм построения управленческих действий).

В Республике Беларусь в официальных документах (образовательный стандарт «Высшее образование. Первая ступень. Специальность 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации) сформулированы требования к разработке учебно-программной документации образовательной программы бакалавриата, учебно-методической документации, учебных изданий, информационно-аналитических материалов.

Бакалавр, освоивший содержание образовательной программы бакалавриата по специальности 6-05-0314-03 «Социально-культурный менеджмент и коммуникации», должен обладать универсальными, базовыми профессиональными и специализированными компетенциями. Бакалавр должен обладать следующими универсальными компетенциями (далее – УК):

УК-1. Владеть основами исследовательской деятельности, осуществлять поиск, анализ и синтез информации;

УК-2. Решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационно-коммуникационных технологий;

УК-3. Осуществлять коммуникации на иностранном языке для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия;

УК-4. Работать в команде, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные, культурные и иные различия;

УК-5. Быть способным к саморазвитию и совершенствованию в профессиональной деятельности;

УК-6. Проявлять инициативу и адаптироваться к изменениям в профессиональной деятельности;

УК-7. Обладать способностью анализировать процессы государственного строительства в разные исторические периоды, выявлять факторы и механизмы исторических изменений, определять социально-политическое значение исторических событий (личностей, артефактов и символов) для современной белорусской государственности, в совершенстве использовать выявленные закономерности в процессе формирования гражданской идентичности;

УК-8. Обладать современной культурой мышления, гуманистическим мировоззрением, аналитическим и инновационно-критическим стилем познавательной, социально-практической и коммуникативной деятельности, использовать основы философских знаний в профессиональной деятельности, самостоятельно усваивать философские знания и выстраивать на их основании мировоззренческую позицию;

УК-9. Обладать способностью анализировать экономическую систему общества в ее динамике, законы ее функционирования и развития для понимания факторов возникновения и направлений развития современных социально-экономических систем, их способности удовлетворять потребности людей, выявлять факторы и механизмы политических и социально-экономических процессов, использовать инструменты экономического анализа для оценки

политического процесса принятия экономических решений и результативности экономической политики;

УК-10. Использовать основные понятия и термины специальной лексики белорусского языка в профессиональной деятельности;

УК-11. Обладать способностью анализировать политические события, процессы, отношения, владеть культурой политического мышления и поведения, использовать основы политологических знаний для формирования культуры осознанного и рационального политического выбора, утверждения социально ориентированных ценностей;

УК-12. Обладать способностью грамотно использовать основы правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности, владеть навыками поиска нормативных правовых актов, анализа их содержания и применения в непосредственной профессиональной деятельности;

УК-13. Обладать способностью анализировать происходящие в обществе процессы, осуществлять их социологическую диагностику, прогнозировать, упреждать или минимизировать последствия кризисных явлений в различных сферах жизнедеятельности;

УК-14. Обладать способностью формулировать собственные мировоззренческие принципы на основе подвига белорусского народа и исторических уроков Великой Отечественной войны, сохранять и приумножать историческую память о роли Советского Союза и его народов в Победе над германским нацизмом, транслировать новым поколениям историческую правду и нормы поведения, ценности и традиции, выработанные белорусским народом в период преодоления трагических событий Великой Отечественной войны;

УК-15. Использовать средства физической культуры и спорта для сохранения и укрепления здоровья, профилактики заболеваний.

Компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры

По Т. Г. Киселевой, Ю. Д. Красильникову, компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры включает:

- концептуальность – понимание теоретических и методологических основ своей профессии;
- контекстуальность – представление об экономической, социальной, психологической среде, в которой осуществляется проект;
- технологичность;
- адаптивность;
- коммуникативность;
- интегративность – сочетать теоретические знания социально-культурной деятельности с практикой.

Требования к специалистам сферы культуры

Специалисты сферы культуры выступают как коллективное, устойчивое социально-профессиональное объединение людей – носителей предметно-практической активности в сфере социально-культурной деятельности. Деятельность специалистов сферы культуры направлена на воспроизведение культуры в видовом ее разнообразии: осуществление художественного творчества, его обеспечение, реализацию и рефлексию, художественное воспитание и образование, реставрацию и сохранение художественного наследия.

Специалисты сферы культуры имеют определенные признаки: общие цели; интересы; ценности; нормы; совместная деятельность.

Кадровая политика – совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом.

Основное содержание кадровой политики:

- обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наём, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.;
- развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;

- совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Цели кадровой политики:

– безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области; соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений законов о труде и профессиональных союзах, Трудового Кодекса, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу;

– подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава;

– рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении предприятия, организации, объединения;

– формирование и поддержание работоспособного, дружного коллектива, разработка принципов организации трудового процесса; развитие внутригрупповой демократии;

– разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров;

– подготовки и повышения квалификации остальной части работающих.

К специалистам сферы культуры предъявляются общие (универсальные, инвариантные) требования:

– психосоматическое здоровье – физическое здоровье, психическое здоровье, внешняя привлекательность;

– профессиональная компетентность – достаточный уровень образования, умения, навыки, профессиональный и деловой опыт, организаторские способности;

– личностно-нравственные качества – добросовестность, порядочность, надежность, принципиальность (или личная преданность).

Также к специалистам сферы культуры предъявляются специфические требования:

- ориентация на творческую деятельность и на работу с людьми;
- способность к публичной импровизации;
- знание истории культуры, современной культурной жизни, текущей политической ситуации;
- знание педагогики и психологии подрастающего поколения;
- ориентация в вопросах гражданского права, общая правовая и экономическая компетентность.

Тема 8.

Менеджмент культурно-просветительных организаций

Сущность и особенности культурно-просветительских организаций

В соответствии с 51 ст. Кодекса о культуре, культурно-просветительными считаются организации культуры, которые обеспечивают доступ граждан к культурным ценностям, находящимся в фондах этих организаций, или создают условия для занятия народным и художественным творчеством, самообразованием, а также для культурного развития. К культурно-просветительным организациям культуры относятся музеи, библиотеки, клубные организации, другие типы организаций культуры, которые осуществляют указанную культурную деятельность.

К характеристикам деятельности культурно-просветительских организаций можно отнести:

- доступность этих организаций для всех желающих, независимо от пола, возраста, национальной и религиозной принадлежности, социального положения;
- творческий подход к работе в просветительских учреждениях со стороны их организаторов и сотрудников;
- решение этими учреждениями одновременно образовательных, культурных и воспитательных задач;
- невозможно заменить их деятельность общеобразовательной школой и иными учебными заведениями.

Результатом деятельности культурно-просветительских организаций является культурный продукт, который обладает специфическими свойствами: культурные блага производятся на основе использования ранее созданных художественных образов, ранее найденной образной формы (библиотеки, музеи, архивы сохраняют ранее созданные произведения литературы и искусства, их образную форму). Они служат ее сохранению и распространению.

Инфраструктура культурно-просветительских организаций Беларуси

Культурно-просветительская деятельность осуществляется организациями, предприятиями, учреждениями различной ведомственной принадлежности (государственными, частными, общественными организациями) и формы собственности, а также частными лицами.

Учреждениями, занимающимися вопросами сбора и сохранения культурного наследия, являются библиотеки, архивы, разнопрофильные музеи, картинные галереи, государственные историко-культурные заповедники и т. п.

Инфраструктура сферы культуры – это совокупность материальных, организационных, финансово-экономических, кадровых, информационно-методических и иных условий осуществления социально-культурной деятельности.

Учреждениями досуговой работы, предназначенными для осуществления духовного производства, являются: сельские клубы, дома культуры, школы искусств, предназначенные для удовлетворения потребностей жителей в проведении досуга, общем развитии, общении друг с другом, в личном участии в самодеятельности, диспутах, семейных вечерах. Особое значение приобретают клубные участки, парки, танцевальные площадки. Они предназначены для расширения клубной работы в летний период.

В сфере культуры функционирует порядка 5,6 тыс. государственных организаций (с учетом обособленных структурных подразделений и филиалов): в том числе, клубы (2593), публичные библиотеки (2509), музеи (160), методические центры народного творчества (12).

В целях обеспечения условий комплексного предоставления культурных благ населению, а также оптимизации деятельности организаций культуры могут создаваться организации культуры смешанного типа. К организациям культуры смешанного типа относятся организации культуры, в структуру которых входят подразделения, в том числе обособленные, которые осуществляют культурную деятельность различных направлений.

Библиотека как культурный институт и производственно-организационная система

Библиотечное дело. Основные принципы организации библиотечного дела

Библиотечное дело – направление культурной деятельности по созданию и развитию библиотек, формированию и обработке библиотечных фондов, организации библиотечного, информационного и справочно-библиографического обслуживания пользователей библиотек, научно-методическом обеспечении деятельности библиотек.

Основными принципами организации библиотечного дела являются:

– рациональное и оптимальное размещение библиотек в соответствии с демографическим складом населения и с учетом особенностей развития отдельных регионов и отраслей производства;

– взаимодействие библиотек и взаимоиспользование их информационных ресурсов, а также библиотечных каталогов, картотек, баз данных, справочных и библиографических изданий, указанных для поиска библиографического и другого рода информации;

Библиотечный работник – работник культуры, выполняющий формирование и обработку библиотечных фондов, занимающийся библиотечным, информационным и справочно-библиографическим обслуживанием пользователей библиотеки, научно-методическим обеспечением деятельности библиотеки.

Библиотека – организация культуры или подразделение юридического лица, которые осуществляют собрание и обеспечивают сохранность документов для общественного использования.

Документ – носитель информации, в том числе электронный, на котором информация помещается в виде текста, звукозаписи или изображения и который указанный для передачи информации в времени и пространстве.

По форме собственности библиотеки делятся на государственные и частные.

Все государственные библиотеки открыт для публичного посещения.

По назначению библиотеки делятся на публичные и специальные.

Публичная библиотека – библиотека, которая удовлетворяет универсальные информационные потребности пользователей библиотеки.

Специальная библиотека – библиотека, которая удовлетворяет информационные потребности пользователей библиотеки, связанные с профессиональной деятельностью (производственные библиотеки), образовательной деятельностью (библиотеки учреждений образования), научной деятельностью (научные библиотеки) или другой специальной деятельностью.

В зависимости от территории функционирования библиотеки делятся на сельские, поселков городского типа, городские, районные, областные, республиканские.

Основными задачами библиотек являются:

- комплектование библиотечных фондов документами и обеспечение их сохранности;
- осуществление обработки документов, создание справочно-библиографического аппарата;
- обеспечение библиотечного, информационного и справочно-библиографического обслуживания пользователей библиотек согласно их потребностям и интересам;
- проведение культурно-просветительной работы, направленной на содействие культурному развитию пользователей библиотек.

Основными принципами деятельности библиотек являются:

- определение общечеловеческих драгоценностей в качестве приоритетном;

- содействие возрождению, сохранению и развитию национальных культурных традиций, обеспечению доступности культурных благ и повышению их качеству, охране истории-культурного и археологического наследия;
- утверждение и распространение гуманистических идей, научных и правовых знаний и достижений мировой культуры;
- общедоступность информации о складе и содержании библиотечных фондов;
- самостоятельность в определении содержания, форм и методов своей деятельности;
- координация и кооперация деятельности по приобретении, создании, формированию и взаимоиспользованию информационных ресурсов, оказании электронных услуг.

Клубные учреждения как базовые организации культурно-просветительского профиля в регионах

Учреждения культуры клубного типа представляют собой культурно-просветительские учреждения, к которым относятся клубы, дворцы и дома культуры, дома творческих работников, дома учителя, центры досуга, автоклубы, организующие досуг населения, деятельность коллективов любительского народного творчества и других клубных формирований. Принципиальной разницы между ними нет, отличия заключаются в объеме, масштабах работы и возможностях, которыми они располагают (кадры, материально-техническая база, масштаб аудитории клуба).

Белорусский исследователь Е. А. Макарова предлагает следующую типологию клубных организаций в Республике Беларусь:

1) по ведомственной принадлежности:

- клубные учреждения системы Министерства культуры Республики Беларусь,
- клубные учреждения Федерации профсоюзов Беларуси,
- центры дополнительного образования детей и молодежи системы Министерства образования Республики Беларусь,

– клубные учреждения и клубы (студенческие) высших и средних специальных учебных учреждений,

– клубы по месту жительства,

– частные клубные организации (молодежные дискоклубы);

2) по административно-территориальной принадлежности:

– районные Дома (центры) культуры,

– городские Дворцы и Дома (центры) культуры,

– горпоселковые Дома культуры,

– сельские Дома культуры,

– сельские клубы,

– автоклубы;

3) учреждения клубного типа, сориентированные на сохранение традиционной культуры:

– Дома и центры ремесел и народных мастеров,

– Дома и центры фольклора,

– центры национальной культуры,

– центры народного творчества,

– центры народных традиций;

4) специализированные клубные организации:

– центры молодежного досуга,

– Дома ветеранов (Дома пенсионеров),

– центры культуры и досуга,

– клубы (центры) социально-культурных услуг,

– Дома народной медицины и народных традиций,

– центры развлечений и игровой деятельности;

5) комплексные организации культуры и досуга:

– сельские централизованные клубные системы,

– культурно-спортивные комплексы,

– социально-культурные комплексы, клубы социально-культурных услуг,

– культурно-образовательные центры,

- клубы-библиотеки,
- клубы-музеи.

Поскольку 90% клубных учреждений функционируют в сельской местности, клубы играют важнейшую роль в сохранении региональной культуры, народных традиций. Клубные учреждения создают условия для эстетического, патриотического, духовно-нравственного воспитания населения. Именно они являются зачастую единственным очагом и центром культуры в населенном пункте.

В последние годы в республике начался процесс создания современных типов моно- и многопрофильных учреждений культуры и свободного времени, а также новых подходов к организации их деятельности. Почти везде создаются клубы-библиотеки, клубы-музеи, центры социально-культурных услуг, центры народного творчества, фольклора и национальной культуры. Культурно-просветительскую деятельность в Беларуси осуществляют 2593 клуба, 108 автоклубов. Клубными организациями в 2020 г. проведено более 520 тыс. мероприятий (в 2019 г. – 619,6 тыс. мероприятий).

Организационно-методическое обеспечение деятельности клубных учреждений осуществляют методические службы различных видов:

- областные информационно-методические центры;
- районные (городские) научно (организационно)-методические центры;
- организационно-методические отделы (методические кабинеты, методисты) при клубных учреждениях (например, при районном центре культуры).

Областной (районный, городской) информационно-методический центр (методический центр народного творчества и культурно-просветительской работы) – это координационный центр формирования культурной политики области (района, города), нацеленный на оказание информационных и методических услуг, сбор, анализ и распространение положительного опыта работы, методическую помощь клубным учреждениям.

Тема 9.

Менеджмент театрально-зрелищных организаций

Театрально-зрелищная организация как объект менеджмента

Театрально-зрелищные организации (ТЗО) – театры, цирки, кинотеатры, филармонии и иные концертные организации, осуществляющие подготовку, организацию, показ и проведение спектаклей, концертов или иных публичных выступлений с целью эстетического воспитания физических лиц, формирования и удовлетворения их потребностей в сценическом (музыкальном) искусстве, популяризации произведений сценического (музыкального) искусства, а также художественного творчества исполнительских коллективов и отдельных исполнителей. Основными задачами которых являются обеспечение сохранения ценностей мировой и национальной культуры и искусства, создание и распространение широкого разнообразия культурных благ, удовлетворение в них духовных потребностей населения.

В своей деятельности ТЗО самостоятельно определяют художественное направление и репертуар, принимают решения о публичном исполнении спектаклей, концертов и представлений. Содействуют сохранению единого культурного пространства республики, развитию межнациональных и межгосударственных культурных связей, а также защищают исключительные права авторов и обладателей смежных прав на результаты их интеллектуальной деятельности.

Структура ТЗО – это совокупность специализированных подразделений, взаимодействующих процессе подготовки и показа спектаклей и других публичных представлений. Обычно в структуре театрально-зрелищной организации выделяют: творческий, технический, административный составы. Организационной структурой театрально-зрелищного учреждения также является – система контрактов, заключаемых на постановку с актерами, режиссерами.

Основной деятельностью ТЗО является:

- создание и показ спектаклей, концертов и иных представлений и мероприятий, организация гастролей, проведение творческих вечеров, фестивалей и конкурсов, реализация билетов на указанные мероприятия;
- подготовка спектаклей, концертов, представлений по договорам с другими юридическими и физическими лицами для показа на их собственных или арендованных сценических площадках, по телевидению, для трансляции по радио, для съемок на кино-, видео- и иные материальные носители;
- предоставление другим организациям по договорам с ними постановочных услуг, сценических постановочных средств, сценических площадок для проведения спектаклей и концертов;
- изготовление и прокат костюмов, обуви, оборудования, реквизита, бутафории, гримерных, постижерских и иных принадлежностей и предметов художественного оформления спектаклей, концертов, представлений.

Общая характеристика и структура рынка театрально-зрелищных услуг

Рынок театрально-зрелищных услуг – это система отношений между различными участниками этого процесса – создателями спектакля (производителями), зрителями сценического произведения (потребителями), театральными критиками, журналистами и публицистами, а также распространителями театральных билетов (посредниками), продюсерами и менеджерами (продавцами).

В качестве объекта купли-продажи на театрально-зрелищном рынке выступает не сам спектакль (фестиваль, концерт) как таковой, а образ спектакля – идеальная художественная целостность, обладающая уникальной эстетической ценностью.

Спектакль (концерт, цирковое представление) как определенное материальное эстетическое целое существует лишь во время его сценического показа. В качестве товара на театрально-зрелищном рынке имеет обращение то, чего нет в реальности. Поэтому спектакль (концерт, цирковое представление) как объект продажи не совпадает полностью ни с услугой, ни с продуктом в их классических маркетинговых определениях. В нем всегда остается нечто,

связанное с его эстетической природой, что предопределяет его выпадение из специфично рыночных определений, отношений и связей.

Театр как зрелищный вид искусства и организационно-управленческая структура

Для человеческого общества театр является традиционным видом искусства. Он уже не одно тысячелетие многопланово влияет на личность: объясняет мир, выполняет огромную воспитательную роль, поднимая различные философские вопросы, и тем самым способствует формированию качеств, необходимых для жизни в условиях того или иного общества. Энергетический обмен актёра и зрителя, массовость восприятия и непосредственная спонтанность реакции публики даёт основания утверждать, что театр воздействует на общественное мнение и вообще связан с жизнью общества более других видов искусств.

Театр – средство социальной ориентации, потому что именно эмоционально-творческий характер восприятия помогает зрителю использовать полученную театральную информацию в арсенале жизненного опыта.

Театр как искусство имеет своей целью самовыражение художника-творца, развитие самого сценического искусства. Однако в акте сценического творчества неотделимы друг от друга создание произведения искусства и его «потребление», т.е. без зрителя оно не состоится. Следовательно, зритель – часть социума – является полноправным участником этого творческого акта. Так же неотделим акт сценического творчества и от других организационных составляющих театра, от материальных ресурсов, т.е. от производства.

В зависимости от критериев классификации, выделяют различные виды театров. Самой простой является классификация: драматический, музыкальный, театр кукол и пантомимы.

В зависимости от видов действий актера в процессе представления: театр абсурда, театр танца, детский театр, театр песни, театр пантомимы, театр пародии и т.д.

В зависимости от формы восприятия образа выделяют театр актера, театр кукол, театр теней.

В зависимости от материала театральной роли: драматический, музыкальный, пантомимический.

Музыкальный театр подразделяется на театр оперы, балета, оперетты, мюзикла, кабаре.

Театр кукол: театр марионеток, перчаточный театр, театр тростниковых кукол, куклы театра теней.

Театр как организационно-управленческая структура состоит из артистически-творческого персонала и его обслуживающей части. Успех спектакля зависит от таланта артистов, но эффект от игры может быть усилен или ослаблен деятельность других членов театра. Осветители и звукорежиссеры, художники по костюмам, гримеры, реквизиторы, монтировщики и иные специалисты являются «участниками» спектакля, и их труд также необходим в театре. Артистически-творческий персонал претендует на управление репертуаром, распределение ролей и другими формами участия собственно в творческом процессе, создавая так называемый «художественный совет».

Обслуживающий персонал не принимает участия в деятельности художественного совета, но может потребовать участия в управлении хозяйственно-экономическими вопросами жизнедеятельности театра, добиваясь создания «совета трудового коллектива».

Творческий коллектив как объект управления

Творческий коллектив – это категория работников, которым в силу их способностей, профессиональных знаний и умений, опыта и компетентности поручено осуществлять деятельность учреждений культуры.

Творческий работник – физическое лицо, которое создает или интерпретирует культурные ценности, считает собственную творческую деятельность неотъемлемой частью своей жизни, признано или требует признания в качестве творческого работника, независимо от того, связано оно

или не связано трудовыми соглашениями, и является членом какой-либо ассоциации творческих работников или нет.

В соответствии со ст. 44 Кодекса о культуре профессиональным творческим коллективом признается коллектив, состоящий из граждан, которые совместно занимаются художественным творчеством на профессиональной основе.

Любительским творческим коллективом является коллектив, состоящий из граждан, которые совместно занимаются художественным творчеством на непрофессиональной основе, исключая руководителя любительского коллектива, который, как правило, занимается творчеством на профессиональной основе.

Аутентичным фольклорным коллективом является коллектив, состоящий из граждан, связанных с естественной фольклорной средой определенной местности, которые получили и сообщают в устной традиции фольклорные знания и навыки, совместно занимаются художественным творчеством на непрофессиональной основе.

Виды творческих коллективов по типу организации:

- государственные – это группы работников, занимающихся творческой деятельностью в государственной бюджетной структуре (например, Национальный академический театр им. Я. Купалы, Государственная академическая хоровая капелла им. Г. Ширмы, Национальный академический концертный оркестр Беларуси и др.);
- частные – это творческие коллективы, действующие на предприятии культуры и искусства, учрежденном частным физическим или юридическим лицом (например, антрепризные театры, частные картинные галереи и т.д.);

По целям деятельности коллективы делятся на виды:

- коммерческие – деятельность таких коллективов в максимальной степени направлена на получение прибыли;
- благотворительные – некоммерческая деятельность с целью поддержки нуждающихся на основе добровольности и свободы выбора ее целей

(малоимущих, детей с серьезными заболеваниями, акции в защиту животных и т.д.);

– общественно-просветительские – деятельность, целью которой является повышение общественного социально-культурного уровня населения.

По сфере деятельности различаются следующие коллективы:

- музыкальные – музыка, пение, хор;
- хореографические – хореография, балет;
- литературные – поэзия, проза;
- труппа – театр, опера, эстрада, цирк;
- съемочная группа – кинематограф, фотоискусство;
- художественные – живопись, графика, скульптура, архитектура, декоративно-прикладное искусство и др.

Члены коллектива воплощают одновременно две функции: профессиональную – «творец» и социальную – сотрудник. И если права и обязанности первого не строго определены в связи неопределенностью уровня творчества, то второй защищен всеми формальными законами предприятия и открыт действию неформальных законов группы.

Формальные группы – это группы, возникающие по инициативе администрации, они входят определенным подразделением в организационную структуру и штатное расписание предприятия.

Неформальные группы – это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в постоянное взаимодействие для достижения личных целей.

Творческая атмосфера – это, в первую очередь, доброжелательное окружение, обеспечивающее поддержку и ощущение причастности к команде, принятие, отсутствие оценочных взглядов, отношения, которые создают ту безопасную среду, в которой творческие способности смогут раскрыться.

Психологическая совместимость – это способность людей находить взаимопонимание, налаживать деловые и личные контакты, сотрудничать друг с другом. Наличие высокой психологической совместимости сотрудников

способствует их лучшему взаимодействию, а в итоге – высокой эффективности труда.

Театр кукол Беларуси как объект менеджмента

Исследование театра как структурного элемента в динамике общественного и художественного развития является сегодня одной из наиболее важных задач современного театроведения и менеджмента в сфере театрального искусства. Социальное функционирование белорусского театра анализируется в монографических работах В. Нефеда, А. Соболевского, Р. Смольского, Т. Горобченко, В. Науменко, В. Ивченко, Р. Бузука и др.

Исследователи отмечают, что специфика функционирования белорусского театра кукол увеличивает пространственную панораму культурной реальности. Богатый фактографический материал, который касается самобытности искусства театра кукол, содержится в исследовательских работах Г. Барышева и А. Санникова, М. Колодинского, С. Юркевича, в республиканских межведомственных сборниках «Вопросы искусства и культуры Беларусь», энциклопедических изданиях: «История белорусского театра», «Театральная Беларусь» и др.

В условиях, когда под влиянием средств массовой информации, научно-технического прогресса, взаимопроникновения культур рождаются новые виды культурной деятельности и формы культурного потребления, этот вид традиционного искусства оказался перед необходимостью выявить свои возможности в конкретном существовании, чтобы вписаться в стремительно расширяющееся социально-культурное пространство.

В республике работает 7 профессиональных государственных театров кукол, которые выпускают в среднем 18 новых постановок в год и обслуживают примерно 520 тыс. человек в год (согласно статистике, на одном спектакле за год в среднем побывало 260 зрителей, а среднее количество спектаклей на один театр в год свыше 20). Рассматривая динамику развития белорусского театрального искусства, исследователи отмечают чрезвычайно интересную работу современного театра кукол нашей страны, отличительной чертой которого

является углубленный поиск новых изобразительных средств, форм, широкое использование выразительных средств других видов искусств, и констатируют «появление нового театрального феномена».

Активизация процессов взаимопроникновения культур поставила под угрозу исчезновения некоторые театральные формы, главным образом, малые «вертепные» формы кукольного театра. Поэтому сохранение белорусской национальной культуры средствами театра кукол становится стратегической задачей современного искусства, и именно технологии в сфере культуры должны активно содействовать ее практическому решению. Как охватить театральным обслуживанием широкий круг населения республики? Как сделать национальный спектакль визитной карточкой театра кукол? Как включить батлеечный театр в туристическую программу зарубежных гостей? Какие театральные персонажи могут быть символами отечественных производителей? Можно ли актера театра кукол сделать экранным брендом? Эти и другие вопросы назрели и требуют осмысления, чтобы сохранить уникальность национальной театральной культуры Беларуси для будущих поколений.

Самобытность есть понимание своей оригинальной идентичности, непохожести на другие культуры, воссоздание, самовыражение и обновление белорусского театрального искусства с опорой на традиции своей национальной культуры. Но белорусская национальная культура представляет собой целостный тип культуры, который относится к определенному территориально-географическому пространству, и является «многослойной», по совокупности этносов, которые проживают на этой территории. Потому наша самобытность раскрывает культуру не только со стороны ее отличительных признаков, но и характеризует движение нации в целом по собственному историческому пути.

Кукольный театр Беларуси театроведы и культурологи рассматривают как поликультурное и многомерное явление. Осмысление опыта современного культурного взаимодействия дает возможность арт-менеджерам закрепить лучшее в искусстве национального кукольного театра и не потерять его собственной неповторимости в будущем. Опираясь на исследования

культурологов об универсальных тенденциях в развитии культуры второй половины XX начала XXI вв., отметим характерные черты, которые проявились в искусстве белорусского театра кукол под влиянием глобализации:

– динамизм – масштабное обновление театральной школы и эстетики (стремительное развитие конструктивных и стилевых решений кукольных систем, «феномен куклы» – ее переход с театрально-действующей системы выразительности в пластико-изобразительную и др.). Провокационность и эксперимент становится основным методом социально-психологического воздействия современного искусства театральных кукол;

– развитие техногенных видов искусства, включение в художественную организацию сценического пространства мультимедийных технологий (проекции, бегущие строки текста, др.) и, как итог, изменение, усложнение структуры выразительного языка театрального искусства – виртуализация и гипертекстуализация, интерактивность сценической информации;

– смена выразительности театра очень разнообразна и плюралистична. Эстетика постмодернизма в сценической игре изменила взгляд на актерское тело и идентичность актера в театре кукол. Анализ современных спектаклей, в которых, как правило, отсутствует традиционная ширма, позволяет утверждать, что произошла смена места актера в иерархии структуры спектакля. Он явно главенствует над куклой;

– разрастание феномена массовой культуры приводит к тому, что складывается рынок театральных услуг, коммерциализация театральной деятельности: появляются спектакли на заказ, а с ними новые условия подготовки и новые критерии оценки художественной ценности сценических произведений. Традиционные формы театра становятся предметом рекламы и массового потребительского спроса (мини-театры «Петрушка», «Вертель» продаются в супермаркетах; находят свое место в индустрии развлечений, туризма);

– происходит культивирование в театре кукол нового образа человека-гуманиста, который признает равноправие культур, моральную потребность

сохранять и беречь всё живое, признавать ценность большого и малого, взрослого и ребенка. Увеличивается количество спектаклей, которые поднимают экологические, этнические, расовые, гендерные проблемы, очерчивая тенденции эмансипации и феминизма в современном обществе («История Снежной королевы, рассказанная ей самой», Бел. гос. т-р);

– развитие мобильных театральных форм, обусловленное ускорением темпов культурных трансформаций (быстрые перемены и передвижения), породило популярные сценические приемы: «настольный театр», мини-театр кукол, передвижные формы театров («театр-трамвай») и др. Однако эти трансформации, а также интенсивная гастрольная деятельность в условиях арт-рынка по-разному отражаются на качестве режиссуры, актерской игры, кукол, декораций и scenic-дизайна постановок в целом. Так критики и зрители отмечают, что театральная кукла в спектакле уже не является предметом восхищения, как это было в постановках в 80-90-х гг., где она представляла собой полноценное произведение искусства (куклы художников Л. Быкова, А. Фоминой, Л. Рачковского по праву украшают Музей театральной культуры Беларуси);

– усложнение религиозной жизни требует от мастеров театра более пристальных отношений к трактовке образов и ценностей западных и восточных религий. Сегодня традиционные образы вертепа – это еще и христианские символы, которые составляют конкуренцию мистике, оккультным теориям и практикам в воспитания детей и подростков. В ориентации на традиции древнего белорусского искусства и христианской духовности в 1990 г. появился и целенаправленно формирует свой репертуар Минский обл. т-р кукол «Вертеп»;

– этнографичность как типологическая черта белорусской культуры широко присутствует в искусстве профессионального театра кукол. Пронизанность народными, фольклорными тенденциями свойственна лучшим белорусским спектаклям. Следует отметить, что для репертуарной политики театров кукол характерна определённая цикличность интереса к национальной драматургии и аутентичным формам. Начало 90-х гг. было отмечено повышенным интересом к возрождению вертепных форм («Рыгорка – ясная

зорка», Могилевский обл. т-р кукол; «Царь Ирод», Бел. гос. т-р и др.) и постановке произведений белорусских драматургов. Сегодня снова наблюдается активизация творческих поисков в границах традиционных форм искусства кукол. Наличие таких постановок в репертуаре каждого профессионального кукольного театра Беларуси свидетельствует о стабильности ценностных систем белорусской культуры.

Но новые условия актуализируют выявление средств коррекции негативного влияния глобализации, создание так называемых «фильтров» от ее негативного влияния (такая фильтрация возможна только при целенаправленном применении новых управленческих и маркетинговых технологий в условиях современной системы творческих и организационно-экономических отношений в театре кукол):

- продвижение национальной культуры и сохранение самобытности должны представляться как важнейшая задача современного арт-менеджмента, как благородная миссия каждого менеджера в сфере театрального искусства;
- необходимо осознание каждым творцом в театре кукол ценности, неповторимой самобытности белорусской культуры, уважение и бережное отношение к ее уникальности должны стать приоритетными направлениями творчества;
- выявление признаков собственной национальной специфики необходимо театру кукол, чтобы противостоять процессу глобализации;
- ориентация на образцы самобытной белорусской национальной культуры, их представленность в репертуаре театра и оригинальность сценической интерпретации на кукольной сцене («Потерянная душа или наказание грешника», Бел. т-р «Лялька», Витебск; «Пилип и ведьма», Могилевский т-р и др.);
- осмысление жанровой специфики своего искусства, отличительности выразительных средств театра кукол от других видов театра, сохранение своих жанровых границ;

– осмысление и обобщение в драматургическом материале исторического опыта, который накоплен нацией, популяризация отечественной истории («Баллада про белую вишню», Брестский т-р кукол; «Тутэйшие», Гродненский т-р);

– актуализация значения воспитательной функции театра, направленной на формирование средствами искусства театра кукол чувства национальной гордости, патриотизма у зрителя («Симон-музыка» Бел. гос. т-р; «Поэма без слов» Гродненский т-р);

– ассимиляция тех культурных воздействий, которые вносят вклад в дальнейшее развитие творческого разнообразия и самобытности, не достигая поглощаемости («Соловей», Бел. гос. т-р; «Волшебное оружие Кензо», Бел. т-р «Лялька»);

– продуктивное применение современных технических достижений в инфраструктуре театра и сценическом пространстве для воссоздания национальной культуры;

– консервация и сохранение лучших образцов (спектаклей, форм, приёмов, кукол) народной культуры современными средствами (запись на цифровые носители, создание визуальных архивов театральных постановок и др.);

– представленность театральных достижений и творческих проектов в информационно-коммуникативном пространстве (напр., сайт Бел. гос. т-ра кукол в интернете: www.puppet-minsk.com), в фестивальном движении;

– трансляция кукольных спектаклей на белорусском телевидении и радио, пропаганда творчества мастеров, которые виртуозно владеют приёмами национальной актёрской школы, мастерством изготовления театральных кукол.

Создание и продвижение театральных проектов, которые выделяются национальной спецификой, требуют менеджера, который специализируется именно на данном виде деятельности и может:

– знать методики и уметь проводить маркетинговые исследования, которые отображают востребованность проектов театра кукол, показывают их роль в развитии национальных традиций, прогнозируют развитие арт-рынка;

- разрабатывать проекты, которые выделяются национальным колоритом и самобытностью;
- хорошо представлять специфику жанра театра кукол, его творческие возможности; особенности зрительской аудитории, в том числе детской;
- знать специфику организации гастрольной деятельности коллектива театра кукол, структуру международных контактов кукольных коллективов;
- быть хорошо знакомым с методами работы Международной Унимы театров кукол, регулировать и координировать деятельность организаций культуры и структурных подразделений театра кукол;
- устанавливать деловые связи с государственными и коммерческими банками, спонсорами и партнерами, понимать их потребности и согласовывать с выгодами для коллектива театра;
- стимулировать успешную деятельность и заинтересованность творческих кадров и персонала театра, содействовать их творческому и профессиональному росту, позиционировать одаренных кукольников и других деятелей театрального коллектива и т.д.;
- налаживать долгосрочные связи с драматургами, композиторами, художниками, которые способны сохранять национальную самобытность белорусского театра кукол (ведь именно творческие tandemы всегда способствовали творческому подъему национального театра).

Успехи профессиональных белорусских кукольных коллективов были всегда связаны с постановками национальной драматургии (В. Вольский «Дед и Журавль», Я. Колас «Симон-музыка», С. Кузнецов «Баллада о Белой Вишне» и др.) Ведь национальный театр – это, в первую очередь, непохожесть на другие театры, художественная выразительность, это «мова», работа с белорусскими авторами. Национальное всегда характеризуется неповторимым языком, который вмещает национальный характер, национальное мироощущение, национальную память, традиционные эстетические и этические нормы.

На новом этапе эволюции самой структуры театра и его коммуникативных связей арт-менеджерам необходимо принять во внимание ещё один интересный

факт. Спектаклю «Павлинка» уже 110 лет. И этим спектаклем открывается каждый новый сезон Национального драматический театр имени Я. Купалы. Это сценическое произведение – настоящий бренд театра. В практике белорусских театров кукол также есть самобытные постановки, которые на протяжении многих лет успешно существуют в репертуаре. Целенаправленный брэндинг таких постановок помог бы им стать отличительными символами своих коллективов и гордостью национального театрального искусства.

Фестивали кукольных театров международного уровня, которые проходили в Беларуси в конце 80-х и начале 90-х годов, дали возможность белорусскому театру кукол и зрителю увидеть всю палитру мировых поисков этого искусства. Познакомили с современной и традиционной культурой народов Востока и Запада, подкрепили идеями свободы, способствовали переменам, движению к перестройке и гласности и, конечно же, осознанию национального достоинства. Опыт, полученный в процессе фестивальных контактов 90-х гг., сыграл свою положительную роль в организации театральных фестивалей «Белая Башня» (Брест), «Славянские театральные встречи» (Гомель), «Молодечненская сакавица» (Молодечно), «Золотой Витязь» (Минск), Международный театральный фестиваль «Театральная панорама», Фестиваль театральной творческой молодёжи «Надежда» и др. Активными их участниками сегодня являются коллективы кукольников отечественных и зарубежных театров.

Белорусские кукольники широко известны за границами республики. Гродненский областной театр кукол с успехом принимал участие в фестивалях в Литве, Польше, России, Хорватии и получил 8 дипломов за спектакль реж. О. Жугжды «Поэма без слов» Я. Купалы. Брестский областной театр кукол участвовал в фестивалях в Москве, Львове, Хмельницком; Минский областной театр «Вертеп» – в Суботице (Сербия), Луцке, Ивано-Франковске (Украина); Белорусский государственный театр кукол – в Германии (Магдебург, Бонн), России (Санкт-Петербург, Рязань); Белорусский театр «Лялька» – в Германии (Франкфурт-на-Одере). Как отмечал В. Рылатко: «Язык культуры универсален,

понятен всем без перевода и способен сгладить все противоположности». Творчество белорусского театра кукол яркое подтверждение этому. Но главное, что именно спектакли, которые имеют свой национальный колорит, являются наиболее востребованными на зарубежных сценах.

Расширение спектра современных технологий как следствие расширения и углубления содержания социально-культурной деятельности позволяет продюсерам успешно создавать и продвигать такого рода проекты. Значимость и рентабельность фестивалей, конкурсов и других мероприятий театров кукол очевидна - залы кукольных театров всегда заполнены и в них присутствуют сразу несколько поколений целевой аудитории. Международные фестивали театров кукол в г. Минске, проведение которых возобновилось с 2008 г., внушают большие надежды на возобновление и продолжение фестивального движения 90-х гг.

Таким образом, новые черты, которые характеризуют театральное искусство, обусловливают необходимость создания так называемого национально-ориентированного арт-менеджмента, который должен включать в себя культуроохраные, культуротворческие, этнонаправленные, образовательные, исследовательские, проектные, информационно-рекламные, управленческие технологии и вырабатывать инновационные (альтернативные) технологии, стимулирующие интерес к родной культуре. Театр кукол активно и разнообразно используется в индустрии досуга, определяются новые направления для развития самобытных форм этого искусства в условиях современной системы творческих и организационно-экономических отношений. Но западные клише часто не подходят для нашего культурного окружения. Только появление собственных, национальных продюсеров поможет удержать равновесие белорусского театра кукол — уникального проявления культурной атмосферы данного места и данного народа.

Тема 10.

Менеджмент концертно-гастрольной деятельности

Понятие и сущность концертно-гастрольной деятельности

Концертно-гастрольная деятельность рассматривается как деятельность по организации и проведению культурно-зрелищных мероприятий (в том числе благотворительных) на сценических площадках или в специально не предназначенных для этой цели местах под открытым небом или в помещении с участием коллективов художественного творчества и исполнителей.

Основными задачами концертно-гастрольной деятельности являются пропаганда произведений национальной и всемирной культуры, популяризация и развитие разных видов искусства, эстетическое воспитание зрителей, ориентированность на широкие зрительские массы.

Концертный менеджмент осуществляют множество государственных и частных организаций. К первым относятся филармонии, дворцы и дома культуры, концертные залы и т.п. Ко вторым – концертные агентства, центры и компании, различные музыкальные общества, творческие лаборатории, независимые организаторы и т.п. Также концертную деятельность реализовывают учреждения, для которых это не является основным видом деятельности, – театры, библиотеки, музеи, спортивные комплексы и социально-культурные и досуговые учреждения.

Концертно-гастрольная деятельность – это один из важнейших аспектов работы творческого коллектива, имеющий огромное значение для творческого роста его участников и всего музыкального коллектива в целом. Это результат и смысл деятельности.

Концертное выступление – конечный результат проделанной репетиционной работы, выраженный в исполнении музыкальных произведений перед публикой.

Типология концертов и концертных площадок

Концерт – это зрелище с открытой, гибкой, публичной и весьма мобильной технологией, состоящее из отдельных номеров, в которых занято различное

число артистов, где возможно чередование жанров, самостоятельных программ, различных номеров, а также объединение малых и крупных коллективов разного профиля.

Концерты подразделяются следующим образом

по природе исполнения – вокальные, инструментальные, пластические, речевые;

по жанру – филармонические, эстрадные, литературные, хореографические и сборные (смешанные);

по содержанию – тематические (концерты, посвященные какой-нибудь теме, празднику, знаменательной дате, а также жизни или творчеству известного композитора, исполнителя либо коллектива) и нетематические;

по месту проведения – стационарные, выездные, гастрольные;

по составу зрителей – детские (в исполнении детей или взрослых исполнителей для детей), подростковые и молодежные, взрослые, для пожилых людей, мероприятия для различных социальных групп (для ветеранов труда, для женщин, для делегатов и депутатов и т.д.), для смешанной аудитории;

по составу участников – любительские, профессиональные, смешанные;

по числу участников – сольные (бенефисы), групповые (полубенефисы) коллективные (одного кружка или коллектива), сводные;

по социальному назначению – обычные, праздничные, благотворительные;

по целевому назначению – текущие, отчетные, смотровые, праздничные, юбилейные;

по времени – утренние, дневные и вечерние или концертные марафоны (продолжающиеся в течение суток).

Также концерты различаются по видам исполнения: концерты народной музыки, концерты академических музыкальных коллективов (концерт оперный музыки, симфонической, камерной музыки, концерт хоровой музыки и др.); концерты джазовой и эстрадной музыки, рок-концерты и т.д.

Концертные площадки можно условно разделить на определенные категории:

1. Фестивальные площадки – находятся в открытых местах, которые обычно используются в летний сезон для дневных или многодневных концертов и вмещают 10 000 до 120 000 посетителей.
2. Стадионы – это крупнейшие объекты для спортивных мероприятий и концертов, в среднем от 30 000 и более зрительских мест.
3. Аrenы – меньше, чем стадионы (от 5000 до 20000 человек).
4. Амфитеатры – находятся на открытых площадках (используются в хорошую погоду и летние сезоны) и вмещают от 5 000 до 30 000 зрителей.
5. Средние музыкальные площадки – предназначенные для концертов имеют требуемое техническое оснащение и вмещают от 1 000 до 6 500 человек.
6. Театры могут быть легко адаптированы для концертов.
7. Небольшие концертные площадки – дома культуры, небольшие театры и филармонии. Вместимость до 400.
8. Маленькие музыкальные площадки и клубы – вместимость часто до 100 человек.

Помимо специально построенных залов для демонстрации концертных программ используются другие объекты культуры:

- помещения памятников культуры – салонные залы и залы-гостиные в дворцах-музеях и усадебных комплексах (Мир, Несвиж и др.);
- музейные экспозиции и выставочные залы картинных галерей (Галерея Савицкого, мемориальный музей-мастерская З. И. Азгура и др.);
- залы и аудитории учреждений образования (зал Консерватории, зал Белорусской государственной хореографической гимназии-колледжа).

Технические возможности современных концертных площадок

Оснащение концертного зала включает в себя установку целого комплекса систем аудиовизуального оборудования. Высокие требования предъявляются как к самому оборудованию, так и к техническому решению. Необходимо учитывать как акустику арт-пространства, где будет проходить планируемое мероприятие, так и множество других факторов. Понимание функций объекта необходимо для успешной реализации проекта. Очень много своих

развлекательных проектов телеканал ОНТ проводил в минском Дворце спорта. Самые яркие из них: «Мисс Беларусь», «Мистер Беларусь», «Мисс Интерконтиненталь», «Мисс Супранэшнл», «Песня года Беларуси» и т.д.

В свое время Дворец спорта проектировался и строился исключительно как спортивное сооружение, но с развитием сценических технологий данная арена стала использоваться и для постановок шоу-программ. Сегодня главная арена Дворца спорта представляет собой просторный зал с площадкой, которая всего за несколько часов может трансформироваться в площадку для проведения концерта. В столице нашей страны существует огромное разнообразие различных концертных площадок: Дворец Республики (большой и малый залы), КЗ «Минск», Дворец профсоюзов, Центральный дом офицеров, ДК Тракторного завода, ДК МАЗ, ДК Камволь, ДК Тонкосуконного комбината, ДК Дзержинского и т.д. У каждого объекта своя специфика, свое техническое оснащение и технологические возможности. Все перечисленные площадки предназначены для проведения определенных мероприятий.

Если проанализировать приведенные шоу телеканала ОНТ, они отличаются своей масштабностью и соответственно техническими требованиями к концертной площадке. В 2013 году в Беларуси впервые проходил элитный конкурс красоты «Miss Supranational». Шоу собрало рекордное количество участниц. В Минск приехали девушки из более чем 80 стран. Ажиотаж вокруг конкурса был легко объясним: «Miss Supranational» входит в топ-5 мировых форумов красоты и является третьим по престижности после «Мисс мира» и «Мисс Вселенная». Для многих это был шанс «засветиться» среди ведущих модельных агентств и заключить с ними выгодные контракты, а также попасть в новостные заголовки. Стать обладателем ценных призов – драгоценной короны, именного перстня и \$25 000.

К данному шоу у руководства страны тоже было пристальное внимание. Конкурс Miss Supranational проходил в преддверии чемпионата мира по хоккею 2014 года. Для Беларуси конкурс красоты был значимым имиджевым проектом и отличной возможностью промотирования соревнований.

В техническом плане данный проект за последние годы был одним из самых масштабных в нашей стране для закрытых помещений. Только для того, чтобы задекорировать потолок черной тканью, ушло более 2 тысяч квадратных метров материала и 10 тысяч метров верёвки, процесс установки светопоглощающего материала занял трое суток. Технические службы проводили дополнительные исследования, сможет ли крыша выдержать такое количество световых приборов? Только под потолком их было использовано более 500 плюс подвесные экраны – около 1000 квадратных метров.

Специально для конкурса привезли дополнительное оборудование из России, Украины и Польши. Дворец спорта оказался самой удобной площадкой для реализации уникальной сценографии. Оформление всех номеров было единственным в своем роде. Под выход каждой девушки проработана отдельная партитура. Для этого был выстроен огромный подиум 25 метров в диаметре, чтобы ни одна деталь не ускользнула от зрителей.

Организаторы конкурса утверждали, что это было шоу мирового уровня. Белорусский зритель в Минске видел что-либо подобное по количеству оборудования и размеру сцены только на концертах Rammstein и Дженифер Лопез.

Несмотря на огромное разнообразие различных концертных площадок в белорусской столице, столь масштабное мероприятие со своей уникальной спецификой могло проходить только в одном определенном месте. Данный пример хорошо иллюстрирует тот факт, что современные продюсеры должны знать весь спектр сооружений и объектов, а также их техническую базу, где могут проводиться уникальные сценические шоу.

Сегодня все чаще спортивные сооружения, такие как ледовые арены, становятся местом проведения грандиозных шоу. На «Минск-арене» проводятся музыкальные фестивали «Золотой граммофон», «Песня года», концерты популярных исполнителей. Эта площадка используется и для цирковых представлений – там проводили свои шоу братья Запашные и Цирк дю Солей.

Большими концертными площадками на акции «За Беларусь!» становились ледовые арены во всех областных городах.

Концертные площадки, как соответствующим образом оборудованные мультимедийные пространства, позволяют проводить публичные выступления, концерты и шоу-программы. Однако должно быть отчетливое понимание функций объекта, которые необходимы для успешной реализации проекта. Для высокой эффективности должна применяться максимальная гибкость и универсальность задействованных систем оборудования. Должны использоваться возможности высокой аппаратно-программной совместимости устройств, все возможности для масштабирования, настройки и конфигурации с целью сделать пространство максимально адаптируемым к требованиям того или иного мероприятия.

Нестандартные решения организации концертных площадок

Фестивали – это выгодное мероприятие не только для участников и зрителей, но также для местных властей, которые всячески поддерживают красочное действие. Праздник позволяет сделать огромный вклад в социальную и экономическую сферу страны. Сегодня многие фестивали перебрались из концертных залов и стадионов на открытые площадки. На протяжении многих лет телеканал ОНТ проводил фестиваль «Вечера в Мирском замке» в поселке Мир Гродненской области у стен Мирского замка. Так же на открытом пространстве аэродрома «Боровая» проводился традиционный фестиваль «Рок за бобров». В России уже долгие годы проводится фестиваль «Нашествие». Специфика данных мероприятий заключается в том, что концертное пространство организуется в чистом поле. Здесь есть как свои достоинства, так и свои недостатки. Из технологических особенностей – сборка таких площадок требует специфического оборудования. Необходимо учитывать процесс монтажа и демонтажа сценического пространства. Особое внимание должно уделяться конструкции подиума, который должен состоять непосредственно из самой концертной площадки и навеса. Инженерные службы должны проработать вопрос подключения электроэнергии. Очень часто на таких сценических площадках используются мобильные генераторы. Особым пунктом стоит вопрос

обеспечения безопасности и контроля, а также создание удобств для зрителей и предоставление рабочего пространства для режиссерско-постановочной группы и организация гримерок для артистов.

Еще одним нестандартным местом для проведения «Ночи мировой классики» стала станция «Петровщина» минского метрополитена. Главной технической особенностью стало то, что сценическое пространство необходимо было вписать в габариты действующей станции метро. На организацию сценического пространства, а также на его демонтаж отвадилось критически мало времени, так как станция работала в штатном режиме. Данная проблема коснулась и специалистов, которые занимались световым и звуковым оформлением данного мероприятия.

Уникальной концертной площадкой стала набережная реки Свислочь на ул. Коммунистической в г. Минске. Концертная программа была посвящена открытию неповторимого светомузыкального фонтана. Был применен ряд нестандартных технических решений, когда одна из концертных площадок, на которой расположился симфонический оркестр, была установлена на понтонную группу прямо на реке. Здесь также было необходимо решить весь комплекс проблем, связанных с организацией концертной площадки в не приспособленном для этого месте, начиная от подключения электроэнергии и заканчивая гримерками для артистов. Особые требования предъявлялись к безопасности, т.к. данное мероприятие открывал Президент Республики Беларусь.

Основные этапы организации концерта

Основные этапы организации и проведения концерта:

Подготовительный этап

1. Создание оргкомитета и организационно-постановочной группы
2. Определение формы, темы концерта, даты, времени и места проведения концерта.
3. Разработка подробного плана подготовки и проведения концерта.

Этапы подготовки концерта

4. Составление программы, сценарного плана или сценария концерта.
5. Просмотр и отбор концертных номеров.
6. Продумывание текста конферансе и подготовка ведущих.
7. Подготовка сценической площадки
8. Работа над визуальными компонентами концерта (изготовление реквизита, подбор костюмов, звуковое и видеооформление).

Этап непосредственной реализации концерта

9. Подготовка и распространение пригласительных билетов.
10. Создание рекламы, оформление и вывешивание афиши о концерте.
11. Проведение репетиций концерта.
12. Проведение концерта.

Этап подведения итогов и анализа результатов

13. Приведение в порядок площадки и территории концерта.
14. Возвратить владельцам арендованную аппаратуру, реквизит, декорации, костюмы.
15. Произвести оплату работы всех служб (транспорт, работа звукорежиссера, режиссера, художника по свету и т.п.).
16. Обсуждение и анализ проведенного концерта.

В работе по организации концерта можно выделить следующие аспекты деятельности:

организационный: аренда и художественное оформление концертных помещений; установка звуковой, музыкальной и технической аппаратуры (согласно техническому райдеру), расписание репетиций и саун-чеков, подбор вспомогательной группы (менеджеры, визажисты, стилисты, персональная охрана), а также создание бытовых условий для исполнителя и других членов коллектива. Аккредитация журналистов различных ТВ каналов;

маркетинговый: выявление процента потенциальной зрительской аудитории, исследование востребованности данного исполнителя или группы, организация рекламной кампании, подготовка афиш и видео ролика, проведение

пресс-конференций, организация акций по связям с общественностью и т.д.;
организация каналов распространения билетов;

финансовый: формирование бюджета концерта, поиск генеральных, официальных и медиа спонсоров. Подготовка коммерческих предложений для данной категории организаций.

Нормативно-правовой аспект: заключение договора с представителями эстрадного исполнителя и выполнения договорных обязательств [6, с. 103–104].

Гастроли как концертная программа

Гастроли – концертная программа, проводимая за пределами города, области, республики, длительностью пребывания коллектива более суток. Главными фигурантами концертной деятельности являются: с одной стороны, артист в лице его агента, тур-менеджера или промоутера, с другой – принимающая сторона, которая берет на себя всю ответственность за концерт, – это концертная организация.

В Кодексе о культуре обозначены следующие виды гастролей:

- региональные (проводятся в границах одной области или города Минска),
- республиканские (проводятся в двух и более областях или в городе Минске и области (областиах)),

– зарубежные (проводятся за пределами Республики Беларусь) [4, ст. 218].

Турне – цикл выступлений и/или других мероприятий, которые организуются коллективом в различных местах в течение одной поездки.

Одноразовое представление с ночевкой представляет собой выступление, которое организуется для конкретного спонсора и является частью турне.

Выезд – представление в ближайшем городе или пригороде, не требующее ночевки на месте.

Гастроли «на гарантию» предполагают, что коллектив или артист сам несёт все гастрольные расходы, за исключение платы за аренду помещения, расходов, связанных с продажей билетов и с размещением рекламы. Принимающая сторона гарантирует выплату определенной – договорной – суммы за каждый отыгранный концерт.

Гастроли на кассу строятся на том, что коллектив или артист несёт все возможные расходы, включая арендную плату, но при этом ни с кем не делится доходами.

Ангажемент – приглашение артиста, коллектив и т. п. на определённый срок участвовать в спектаклях, концертах, шоу и т. п.

Ангажемент – соглашение, договор о таком приглашении; также срок такого соглашения.

Успех поиска ангажемента зависит от многих факторов: популярности коллектива или отдельного артиста, их востребованности, качества и популярности продукта, личных качеств менеджера, ведущего переговоры.

Менеджер, занимающийся поиском ангажемента, обязан:

– встретиться с артистом или творческой группой для обсуждения гастрольных приоритетов и бюджета;

– провести маркетинговые исследования в районе предполагаемых гастролей с целью сбора информации (привозились ли подобные концерты в данный регион за последние несколько месяцев; имели ли они зрительский успех).

В обязанности менеджера также входит разработка райдера: бытовой (в нем излагаются бытовые условия), технический (звуковое оборудование, свет и т.д.) и гастрольный (рекламная информация о состоявшихся гастролях артиста).

В зависимости от состава предъявляемых требований выделяют смешанные райдеры, содержащие одновременно технические и бытовые условия; райдеры с элементами договора, где оговариваются расчеты сторон, условия возмещения убытков в результате отмены концерта.

Тема 11.

Менеджмент в кинематографии

Этапы развития белорусского кинопроизводства

В Советском Союзе киноиндустрию олицетворяла система Госкино, в подчинении которого находились все киностудии страны и прокат.

Действовавшая в то время схема отношений внутри системы была следующей: областные киноуправления получали из центра фильмы, прокатывали их, а сборы перечисляли обратно в Москву, где происходило их дальнейшее распределение между киностудиями и административным аппаратом системы государственного управления кинематографией.

С развалом этой системы отечественная киноиндустрия канула в Лету. Студии оказались предоставленными сами себе. В итоге пустоты в репертуаре отечественного кино стали заполняться картинами коммерческих кинокомпаний, способных работать только с малобюджетными фильмами.

Сегодня в нашей стране кино производится в основном на киностудии Беларусьфильм, где сложились определенные тематические направления – это традиционная для белорусского кино тема Великой Отечественной войны, тема городской жизни и т.д.

«Национальный фильм» и его составляющие

Фильм (англ. film «плёнка») – аудиовизуальное произведение, состоящее из зафиксированных на материальных носителях информации и последовательно соединенных в тематическое целое кадров (с сопровождением или без сопровождения их звуком), и предназначенное для восприятия с помощью соответствующих технических устройств.

Фильм может быть создан в игровой, неигровой, анимационной или смешанной формах.

Игровой фильм создается посредством актерской игры. Неигровой фильм создается путем съемки реальных событий и людей. Фильм в анимационной форме создается методом покадровой съемки последовательных фаз движения рисованных и (или) объемных объектов. Фильм в смешанной форме одновременно может включать элементы фильмов в игровой, неигровой и (или) анимационной формах.

Национальный фильм – произведение, которое отражает специфику национальной кинематографии. В соответствии с 205 ст. Кодекса о культуре к национальным фильмам относятся фильмы, которые отражают важнейшие

события национальной истории и культуры, современной жизни Республики Беларусь, посвященные общечеловеческим гуманитарным, социальным и моральным проблемам, событиям мировой истории, которые имеют важное социально-культурное значение для Республики Беларусь.

Размеры и условия финансирования из республиканского бюджета производства национальных фильмов устанавливаются Президентом Республики Беларусь. Первоочередной показ национальных фильмов осуществляется в Республике Беларусь. Исходные материалы национальных фильмов передаются на хранение в учреждение «Белорусский государственный архив кинофонодокументов».

В Государственной программе «Культура Беларуси на 2021–2025 гг.» запланирована поддержка развития кинематографической деятельности в части производства фильмов в игровой, неигровой, анимационной и смешанной формах, их реклама и популяризация, создания и экспертиза литературных сценариев, изготовления копий фильмов для сдачи в архив и их реализации, их хранения, поддержания в надлежащем состоянии, изготовления цифрового формата фильмов, а также приобретение экземпляров фильмов и прав на использование фильмов; проведение кинематографических мероприятий в сфере культуры, участие в таких мероприятиях, популяризация фильмов и их тиражирование. На эти мероприятия из средств Минкульта, Мингорисполкома и областных исполнкомов, а также собственных средств организаций запланировано выделить 283 801 131,2 рублей (в том числе в 2022 г. – 54 628 231,0).

Указом Президента Республики Беларусь от 16 апреля 2021 г. № 146 «О развитии кинематографии» в целях государственной поддержки и создания условий для развития кинематографии установлено, что объем средств республиканского бюджета, направляемых на производство фильмов, кинолетописей, определяется Минкультуры:

до 100 процентов (включительно) от стоимости фильма, кинолетописи – для национальных, дебютных и авторских фильмов, киноальманахов

студенческих фильмов, фильмов для детской и юношеской аудитории, кинолетописей;

до 70 процентов (включительно) от стоимости фильма – для иных фильмов.

Кинопродюсер как менеджер кинопроекта

Понятие «кинопродюсер» в значении «менеджер проекта» (Project Manager) пришло из западной кинематографии. Основной задачей кинопродюсера является сопровождение творческого кинопроекта от замысла, формирования идеи до его массовой коммерческой реализации. Главным отличием является то, что кинопродюсер зачастую сам подыскивает проект, достойный приложения его энергии, либо генерирует идею, которую затем воплощает в жизнь. Кинопродюсер – это не просто менеджер, но и художник, и риск-менеджер и сплав этих начал определяет всю его работу.

Для продюсера важно верить в проект, его команду и режиссера, активно заниматься рекламой и продвижением, но удача все равно всегда приходит неожиданно. Производство картины – дело более чем рисковое. Невысокие затраты на производство фильма могут обернуться высокой прибылью, а может произойти и наоборот. Задача продюсера – найти идею и тех, кто ее будет реализовывать, привлечь деньги под производство, довести проект до конца, а затем удачно продать.

Высокие творческие результаты, к которым, разумеется, обязаны стремиться создатели произведения, включая продюсера, должны сочетаться с его прибыльностью.

Умение дать безошибочную оценку художественным достоинствам сценария, предвидеть зрительский интерес к теме, подобрать основной творческий состав съемочной группы, выбрать тактику производства и проката фильма, увидеть на стадии подготовки постановочного проекта, кинопроб и экспликаций изобразительного решения фильма готовую ленту в сочетании с талантом руководителя и всесторонней информированностью о состоянии и перспективах кино- и телерынка и многое другое составляют необходимый набор профессиональных качеств продюсера.

К числу наиболее очевидных функций продюсера следует отнести:

- экспертную оценку зрительских, художественных достоинств и экономических параметров на стадии проработки проекта;
- поиск и нахождение необходимых для начала фильмопроизводства денежных средств и контроль за их рациональным использованием;
- обеспечение творческого и технологического процесса съемок;
- подготовку и проведение мероприятий по распространению аудиовизуальной продукции с целью удовлетворения интереса широкой публики и наиболее полного возврата затраченных на производство фильма финансовых средств;
- выработку оптимальной творческо-производственной тактики производства и проката фильма.

Эволюция института продюсерства привела к расслоению этой профессии: так, например, тех, кто реализует волю генерального продюсера, непосредственно руководя постановкой фильмов, называют исполнительными (executive) продюсерами. У них могут быть помощники, так называемые функциональные продюсеры.

В американском кино самостоятельную роль играет формирующий (creative) или креативный продюсер. Он формирует, развивает проект, но, как правило, на съемочной площадке или в монтажной лично не присутствует. Нередко его интересы ограничиваются дебютными проектами, а в производство креативный продюсер отдает свой проект лишь тогда, когда им найдены оптимальные решения в области экономики, производственной базы, творческих кадров, возможной реализации готового продукта и т.д.

Функциональные продюсеры – находятся в подчинении у исполнительного продюсера и отвечают за определенный отрезок работы:

- ассоциированный – обычно исполняет роль представителя продюсера, который может отвечать за часть его финансовых, творческих или административных функций;

– линейный – следит за бюджетом фильма и ежедневным производством. В любой момент постановки фильма отвечает за самый трудный или отстающий участок;

– административный – докладывает Совету директоров и нанимает внештатных работников для различных стадий производства;
– арт-продюсер – отвечает за творческую составляющую проекта: подбор творческой группы (режиссёр-постановщик, художник, сценарист, оператор, композитор и т.д.), художественное руководство проектом.

Продюсеру недостаточно владеть основами знаний, касающихся сложного технологического процесса создания аудиовизуального произведения. Для того чтобы взять на себя функции «дирижера» большого исполнительского коллектива, в котором почти каждый участник иногда ведет свою «партию», продюсер должен знать секреты ремесла.

В кинематографиях постсоветского пространства прямого аналога креативному продюсеру найти практически невозможно. Некоторые специалисты считают, что можно дать некоторое представление о креативном продюсере, представив необычное сочетание редактора, сценариста и режиссера по монтажу в одном лице, да еще и с функциями продюсера, который не любит заниматься производством и очень боится перерасхода средств.

Ассоциированный (associate) продюсер, как правило, входит в проект с очень малым финансовым вкладом или совсем без вклада; на правах младшего партнера помогает генеральному продюсеру в реализации творческих и производственных задач.

Линейный (line) продюсер на любом из этапов производства фильма направляется на самый проблемный, отстающий или организационно наиболее сложный участок. Нередко его функции концентрируются почти исключительно на вопросах строгого соблюдения плановой сметы, то есть на финансовых вопросах во избежание перерасхода.

Художественный (art) продюсер – наиболее сложная для понимания разновидность профессии, поскольку непосредственного аналога ему в

постсоветском кинопроцессе не существовало. Для понимания существа профессии арт-продюсера следует принять во внимание, что среди важнейших мировых тенденций – повышение зрелищности аудиовизуальной продукции – одна из доминирующих (непросто снять хороший фильм, но создать кинозрелище – еще более сложная творческо-производственная задача). Производство сложнопостановочных экранных проектов напрямую связано с тенденцией к увеличению числа творческих работников и функциональных продюсеров. При реализации подобных проектов находят свою нишу различные арт-продюсеры, вспомогательные режиссеры и директоры. Иногда арт-продюсер – это консультант-советчик, хорошо ориентирующийся в зрительских предпочтениях и понимающий, какое кино следует делать. Сфера его ответственности иногда может фокусироваться, главным образом, на сценарных вопросах.

В связи с тем, что в большинстве стран и случаев деятельность продюсера несет все признаки предпринимательской, его правовое положение регулируется многочисленными законодательными и иными нормативными правовыми актами, в том числе и Гражданским кодексом.

Что касается определения правового статуса продюсера в контексте действующего национального законодательства, то эта проблема в настоящее время является более чем актуальной.

Менеджмент кинопроекта

Производство фильма осуществляется на основании комплекта документов (кинопроекта) и включает несколько этапов:

- подготовительный: сценарий (регистрация сценария с целью защиты авторских прав); постановочный проект фильма; бюджет; режиссерский сценарий (раскадровки); эскизы декораций, костюмов, грим; кастинги; выбор места съемок и оборудования и пр.;
- съемочный период: расписание съемок, которое контролирует второй режиссер;

– монтажно-тонировочный период: надписи, титры, спецэффекты. Рабочие копии фильма. Озвучание, запись музыки.

- презентация;
- премьера;
- дистрибуция, фестивали.

Тема 12.

Менеджмент в изобразительном искусстве

Понятие и сущность арт-рынка

Арт-рынок (англ. Art Market, нем. Kunstmarkt) – система культурных и экономических отношений, определяющих конкретную денежную стоимость произведений искусства. Сфера товарного обмена предложения и спроса на произведения искусства, специфические виды услуг, связанные с обслуживанием этого рынка (например, экспертиза и атрибуция).

Различают: местный (московский, парижский), национальный (в масштабе страны) и мировой арт-рынки.

Организационная структура арт-рынка определяется наличием специализированных фирм по торговле, рекламе, пропаганде, экспертизе, оформлению, производству материалов и услуг для художников (аукционы, галереи, салоны магазины, ярмарки, дилерские агентства, издательства).

Существуют рынки современного и несовременного (антикварного) искусства, «белый» и «чёрный» арт-рынки (официальная торговля через галереи и магазины с оформлением сделки и неорганизованного, через совершение сделки частным образом, без соответствующей регистрации).

Основные субъекты арт-рынка

Аукционы по продаже произведений искусства являются достаточно совершенной и прогрессивной формой взаимоотношений между продавцом и покупателем на художественном рынке. Собственник произведения, желая его выгодно продать, выставляет его на аукцион, где опытные арт-эксперты проводят, во избежание обмана и подделок, полную экспертизу, атрибуцию. После этого арт-дилеры предлагают стартовую цену.

Крупнейшие аукционные фирмы называются «аукционными домами», среди них самые знаменитые: «Sothebys» (основан в 1744 г.) и «Christies» (основан в 1766 г.). Оба «Дома» английские, но имеют филиалы во многих странах мира. 31 марта 2004 г. в Минске был проведен первый аукцион по продаже произведений искусства.

Галерея – государственное, общественное или частное предприятие, постоянно занимающееся экспонированием, хранением, изучением и пропагандой искусства. В зависимости от статуса и поставленных задач галерея может вести коммерческую деятельность.

Коммерческие галереи (Дом картин, галерея «ДК», Художественная галерея Михаила Савицкого, Art, салон «Аристократ») имеют чёткие концепции деятельности и либо работают по принципу выставки продажи, либо устраивают продолжительные тематические выставочные проекты, отдавая проданные вещи только после окончания выставки.

По предназначению Е. А. Мелихова выделяет следующие типы галерей:

- «галерея-магазин», где продаются наиболее покупаемые направления искусства, понятные среднему зрителю: «Галерэя мастацтва». Для галерей такого типа обязательно наличие помещения, постоянной экспозиции. Организацией и проведением выставок такая галерея, в общем, не занимается;
- «галерея-выставочный зал»: галерея «Ў». В галерее такого типа практически не бывает постоянной экспозиции. Она занимается организацией выставок, реализацией проектов, участием в ярмарках, салонах и т.д. Обычно имеет свою коллекцию, занимается созданием и поддержанием определенного имиджа;
- «галерея-клуб» – наименее распространенный тип галереи в Беларуси, для которой характерно тяготение к зрелищным видам искусства (видеоарт, компьютерное искусство, инсталляция, перформанс).

Т. М. Милюкова предлагает интересную и емкую классификацию художественных галерей:

- галерея, ориентирующаяся на художественные течения;
- галерея, специализирующаяся по видам искусства;

- галерея «персональной ориентации»;
- галерея одного художника;
- виртуальная галерея.

Международные ярмарки искусства – это представление произведений искусства посредством участия в них галерей из разных стран. Ярмарки специализируются по предметам продаж: антиквариат, искусство XX века, современное искусство. Количество участников ярмарки всегда ограничено площадью выставочного павильона, чем она престижнее, тем больше претендентов на участие. В отличие от галерей и просто художественных персоналий, на международных ярмарках организация происходит комплексно, продуманно, с привлечением ведущих PR-специалистов и СМИ.

Самой престижной среди ярмарок является «Арт Базель» (Швейцария). В Беларуси столь широкомасштабных международных выставок-ярмарок пока нет, однако первые пробы организации подобных проектов уже появляются. В качестве примера можно привести I Международную Минскую триеннале современного искусства, прошедшую в 2012 г.

Дилерские агентства – компании, которые покупают и продают произведения искусства. Арт-дилер, как правило, ищет различных художников, чтобы представлять их интересы, а затем строит отношения с коллекционерами и музеями, чьи интересы могут совпадать с творчеством представленных художников.

Специализированные издательства («Искусство», «Советский художник», «Изобразительное искусство») занимаются изданием книг, альбомов, каталогов, постеров, открыток и буклетов.

Роль музеев как институтов управления изобразительным искусством

Помимо галерей и дилерских агентств вопросами управления изобразительным искусством занимаются художественные музеи.

Музейное дело – это область сферы культуры и искусства, выполняющая функции сохранения социально-культурной информации, познания и передачи ее посредством музейных предметов.

Музеи становятся посредником между основной частью общества потребления, непричастного к искусству, и собственно художественными произведениями. Если ранее основное внимание уделялось собственно музейным предметам, то в последние три-четыре десятилетия основной целью музеиного дела стал посетитель с его запросами, в том числе не только познавательными и культурными, но и самыми прозаичными и обыденными. Поскольку удовлетворенность массового посетителя зависит не только от качества экспозиций и экскурсий, но и от инфраструктуры, то стали уделять внимание наличию в музеях кафе и ресторанов, магазинов музейной продукции и всего прочего, необходимого для отдыха и развлечения. Музеи из хранилищ объектов искусства или предметов прошлого стали постепенно превращаться в культурные центры широкого профиля.

В Беларуси действуют 160 музеев. В учреждениях общего среднего и дополнительного образования детей и молодежи - еще около 1,5 тыс. музеев (на 2020 год).

Ежегодная динамика развития музейной сети свидетельствует о перспективах ее роста в первую очередь в регионах. Согласно профилям, музеи распределяются следующим образом: комплексные (57 %), исторические (28 %), художественные (10 %), литературные (5 %).

Художественные музеи делятся на музеи изобразительного искусства, музеи декоративно-прикладного искусства, музеи народного искусства, монографические и пр.

Коммерческая деятельность музеев

В условиях рыночной экономики особое значение приобретает коммерческая деятельность музеев. Большинство музеев – некоммерческие организации и их основной целью является не получение прибыли, а сохранение социально-культурной информации и передача ее посредством музейных предметов. Тем не менее, коммерческая деятельность в современных учреждениях культуры практически повсеместно распространена.

Поэтому очень важно разработать и внедрить в практику музеиного менеджмента систему экономических показателей, объединяющих результаты основной некоммерческой деятельности музея и коммерческих направлений его работы. Такая система разработана Е. Л. Шековой в Санкт-Петербургском государственном университете культуры и искусства. По мнению автора, одной из стратегий коммерческой деятельности в музее является обеспечение максимально возможного уровня трансформации посетителей музея в покупателей музейной коммерческой продукции, что определяется коэффициентом конвертации клиентов в покупателей.

Также возможно использовать коэффициент численности посетителей на единицу торговой площади и коэффициент коммерческих доходов на одного посетителя, позволяющий провести общую стоимостную оценку коммерческой деятельности в музее.

Подавляющее большинство белорусских музеев было создано в советское время. Управление музеями было возложено на специалистов-искусствоведов, и экономика музея не зависела от интереса публики к его экспозиции. Развитие рыночных отношений, конкуренции в сфере культуры показали, что государство не способно полностью содержать все музейные объекты – музей должен найти формы и методы взаимодействия с обществом.

Достижение современным музеем данной цели возможно следующими методами:

создание интерактивной музейной экспозиции, погружение аудитории в культурно-историческую среду музея, использование элементов шоу;

разнообразных технических средств при демонстрации музейных предметов;

развитие культурного туризма, расширение международного сотрудничества в музейном деле, выставочной деятельности, создание и развитие гостиничной инфраструктуры и туристского сервиса.

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Семинар 1.

Сфера культуры как объект государственного управления и частных управлеченческих практик

1. Менеджмент в сфере культуры как область научного знания и система управлеченческих практик.
2. Деятельность государственных институтов по управлению сферой культуры.
3. Структура и функции управления Министерства культуры Республики Беларусь.
4. Сфера культуры как часть народного хозяйства.
5. Виды и типы организаций культуры.

Семинар 2.

Государственная и региональная культурная политика как основа стратегии социокультурного управления

1. Культурная политика как элемент общегосударственной политики.
2. Модели культурной политики.
3. Ориентиры культурной политики Республики Беларусь.
4. Основные цели, приоритеты, направления и органы государственного регулирования и управления в области культуры.
5. Региональные стратегии социокультурного управления.
6. Роль негосударственных организаций в управлении в области культуры.

Семинар 3.

Программно-целевое управление в сфере культуры

1. Сущность программно-целевого управления.

2. Социально-культурное программирование.
3. Социально-творческий заказ как средство решения социально-культурных задач.
4. Государственные программы сохранения и развития культуры Республики Беларусь.
5. Региональные культурные программы.

Семинар 4.

Организационно-административный и экономический механизмы менеджмента в сфере культуры

1. Административные методы управления в менеджменте.
2. Основные способы административного воздействия.
3. Организационно-административный механизм менеджмента в деятельности организаций культуры.
4. Экономические механизмы менеджмента в системе государственного регулирования сферы культуры.
5. Основные элементы и специфика хозяйственного механизма сферы культуры.
6. Формы негосударственной поддержки сферы культуры

Семинар 5.

Кадровый и социально-психологический механизмы менеджмента в сфере культуры

1. Управление человеческими ресурсами как непрерывный циклический процесс.
2. Кадровый менеджмент как комплекс организационных, экономических и социально-психологических методов.
3. Эмоционально-волевая регуляция управленческой деятельности (понятия стресса, фрустрации, резистентности).
4. Конфликты и способы их решения.

5. Содержание и методы подбора персонала.
6. Технологии тимбилдинга и стресс-менеджмента в стимулировании кадров культуры к производственно-творческой деятельности.
7. Тайм-менеджмент и самоменеджмент как технологии мотивации кадров культуры.
8. Моббинг: его виды и способы локализации в системе управленческой деятельности менеджеров верхнего и среднего звена.

Семинар 6.

Информационный и нормативно-правовой механизмы менеджмента в сфере культуры

1. Информация как инструмент управленческой деятельности и инструмент управления.
2. Виды и типы управленческой информации.
3. Информационная система и ее основные подсистемы.
4. Правовой статус государственных и частных организаций сферы культуры.
5. Нормативно-правовые основы организационно-управленческой, информационно-аналитической, производственно-творческой, инновационной деятельности организаций сферы культуры.
6. Правовой статус творческого работника.
7. Нормативно-правовая база деятельности руководителей организаций сферы культуры

Семинар 7.

Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры

1. Планирование как функция социокультурного менеджмента.
2. Виды планов.
3. Методы планирования.

4. Сущность и виды контроля выполнения плановых заданий.

Семинар 8.

Эффективность менеджмента в сфере культуры

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

Семинар 9.

Менеджмент культурно-просветительных организаций

1. Сущность и особенности культурно-просветительных организаций.
2. Основные виды и типы культурно-просветительных организаций.
3. Инфраструктура культурно-просветительных организаций Беларуси.
4. Сеть библиотек Республики Беларусь.
5. Музейная сеть Республики Беларусь.
6. Клубная сеть Республики Беларусь.

Семинар 10.

Менеджмент театрально-зрелищных организаций

1. Театрально-зрелищная организация как объект менеджмента.
2. Виды и типы театрально-зрелищных организаций.
3. Театр как зрелищный вид искусства и организационно-управленческая структура.
4. Основные виды театров и способы их функционирования.
5. Цирк как объект управления.

6. Филармония как субъект организации театрально-зрелищной деятельности.
7. Творческий коллектив: понятие, классификация, структура.

Семинар 11.

Менеджмент концертно-гастрольной деятельности

1. Понятие и сущность концертно-гастрольной деятельности.
2. Понятие концерта в системе музыкального менеджмента.
3. Типология концертов.
4. Нормативно-правовое обеспечение концертно-гастрольной деятельности
5. Основные этапы организации концерта.
6. Гастрольный тур: определение и классификация.
7. Специфика организации государственных и коммерческих концертно-зрелищных мероприятий.

Семинар 12.

Менеджмент в кинематографии

1. Кинематограф как область управленческой деятельности.
2. Сущность понятия «национальный фильм» и его составляющие.
3. Нормативно-правовое регулирование кинематографической отрасли в Беларуси.
4. Кинопродюсер как менеджер кинопроекта.
5. Кинопроект (кинофильм) как формат продюсерской деятельности.
6. Основные этапы реализации продюсерского фильма.

Семинар 13.

Менеджмент в изобразительном искусстве

1. Менеджмент в сфере изобразительного искусства как процесс управления арт-рынком.

2. Понятие и сущность арт-рынка,
3. Аукционы и ярмарки по продаже произведений искусства
- 4. Роль музеев как институтов управления изобразительным искусством.**

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа направлена на углубление знаний по дисциплине и побуждение студентов к мотивированной учебной деятельности и всестороннему усвоению учебного материала. Организация самостоятельной работы студентов предусматривает следующие формы: письменные работы (рефераты), электронные презентации, изучение источников, устные выступления, посещение библиотек. Выполненная работа должна отражать степень усвоения студентом основных теоретических вопросов, умение самостоятельно мыслить, обобщать материал, определять достижения, проблемы, делать выводы. Формами контроля СРС являются проверка письменных работ, презентаций, собеседование, устный и письменный опрос.

3.2. Примерная тематика курсовых работ

1. Сфера культуры и искусства как отрасль экономики в Республике Беларусь: основные характеристики, состояние и перспективы развития.
2. Государственное регулирование и поддержка культуры и искусства в Республике Беларусь.
3. Механизмы менеджмента в сфере культуры.
4. Функции и методы менеджмента в культуре.
5. Цели и задачи менеджмента в организациях культуры и искусства.
6. Понятие и формы фандрайзинг как современной технологии менеджмента в сфере культуры и искусства.
7. Спонсорский пакет и статус спонсорства.
8. Планирование и анализ эффективности фандрайзинг.

9. Специальные разовые мероприятия как эффективный способ проведения благотворительных акций и сбора средств.
10. Спонсорство и благотворительность в сфере культуры и искусства в Республике Беларусь.
11. Персонал в сфере культуры; требования, предъявляемые к работникам и проблемы их подготовки.
12. Содержание и методы подбора персонала. Требования к расстановке кадров.
13. Понятие и содержание руководства и лидерства в сфере культуры.
14. Управление нововведениями и сопротивлением к ним.
15. Стили руководства в организациях культуры и искусства.
16. Санкции и методы стимулирования в организациях культуры.
17. Эволюция технологии менеджмента.
18. Министерство культуры Республики Беларусь, его компетенция и функции.
19. Источники финансирования работы учреждений и организаций культуры Республики Беларусь.
20. Виды коммерческих и некоммерческих организаций в сфере культуры и искусства, их краткая характеристика.
21. Законодательные и нормативные акты и программы в сфере культуры Республики Беларусь, их применение в менеджменте.
22. Бизнес и менеджмент в сфере изобразительного искусства.
23. Основные школы управления в теории менеджмента.
24. Содержание корпоративной культуры и ее роль в формировании имиджа организации.
25. Разработка фирменного стиля организации.
26. Государственное регулирование в области авторских прав и интеллектуальной собственности.
27. Гастрольная деятельность концертно-зрелищных учреждений.
28. Становление и организация сети музеев Беларуси.

29. Организационные особенности деятельности концертно-зрелищных учреждений Беларуси.
30. Галерейно-выставочная деятельность Беларуси: историко-организационный аспект.
31. Организационно-функциональный аспект деятельности архивов Беларуси.
32. Менеджмент концертной деятельности профессиональных коллективов и исполнителей.
33. Особенности организации фестивалей в сфере культуры.
34. Негосударственные организации культуры и их деятельность в условиях областных/районных городов.
35. Формирование организационно-управленческих компетенций менеджеров сферы культуры.
36. Стиль руководства как фактор эффективного менеджмента сферы культуры.
37. Внедрение инновационных технологий организационно-управленческой деятельности в социально-культурных институтах.

3.3. Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Государственное регулирование сферы культуры.
2. Модели культурной политики.
3. Культурная политика Республики Беларусь.
4. Субъекты региональной культурной политики.
5. Актуальность и сущностные признаки программно-целевого управления.
6. Программирование–планирование–проектирование: взаимосвязь и различия.
7. Национальные программы культурного развития.
8. Система государственных социальных стандартов Республики Беларусь.

9. Сущность организационно-административных методов управления.
10. Дисциплина, подчиненность и взыскания как основа административных методов управления.
11. Формы административных методов управления.
12. Сущность организационно-административного механизма.
13. Экономический механизм менеджмента.
14. Бюджетное финансирование деятельности организаций сферы культуры.
15. Сущность кадрового механизма менеджмента и основные теории управления персоналом.
16. Специфика управления персоналом в сфере культуры.
17. Сущность социально-психологического механизма менеджмента.
18. Управление конфлиktом и профессиональное выгорание.
19. Сущность информационного механизма менеджмента.
20. Понятие и сущность управленческой информации.
21. Информационная система менеджмента.
22. Сущность нормативно-правового механизма менеджмента.
23. Правовой статус государственных и частных организаций и учреждений сферы культуры.
24. Понятие план и планирование.
25. Основные виды планов, разрабатываемых в сфере культуры.
26. Принципы, методы и способы планирования деятельности организаций сферы культуры.
27. Этапы разработки плана в учреждениях культуры.
28. Общие понятия эффективности и эффекта управления.
29. Основные методики оценки эффективности деятельности организаций сферы культуры.
30. Критерии эффективности управленческой деятельности организаций сферы культуры.
31. Формы контроля деятельности организаций культуры.

32. Компетенции и компетентность специалистов сферы культуры.
33. Критерии и показатели профессиональной компетентности специалиста сферы культуры.
34. Компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры.
35. Требования к специалистам сферы культуры.
36. Сущность и особенности культурно-просветительских организаций.
37. Инфраструктура культурно-просветительских организаций Беларуси.
38. Клубные учреждения как базовые организации культурно-просветительского профиля в регионах.
39. Библиотека как культурный институт и производственно-организационная система.
40. Театрально-зрелищная организация как объект менеджмента.
41. Общая характеристика и структура рынка театрально-зрелищных услуг.
42. Театр как зрелищный вид искусства и организационно-управленческая структура.
43. Творческий коллектив как объект управления.
44. Понятие и сущность концертно-гастрольной деятельности.
45. Типология концертов и концертных площадок.
46. Основные этапы организации концерта.
47. Гастроли как концертная программа.
48. Этапы развития белорусского кинопроизводства.
49. «Национальный фильм» и его составляющие.
50. Кинопродюсер как менеджер кинопроекта.
51. Менеджмент кинопроекта.
52. Понятие и сущность арт-рынка.
53. Основные субъекты арт-рынка.
54. Роль музеев как институтов управления изобразительным искусством.
55. Коммерческая деятельность музеев.

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1. Программа курса

ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
ИНСТИТУТ СОРЕМЕННЫХ ЗНАНИЙ ИМЕНИ А.М.ШИРОКОВА

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Института современных
знаний имени А.М.Широкова

А.Л.Капилов

26.06.2024

Регистрационный № УД-02 - 03/уч.

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальности
6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации

2024 г.

Учебная программа составлена на основе типовой учебной программы по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере культуры» по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, и учебного плана по названной специальности

СОСТАВИТЕЛИ:

О.А.Барма, старший преподаватель кафедры менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», магистр педагогических наук;

Р.С.Мотульский, заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова», доктор педагогических наук, профессор

РЕКОМЕНДОВАНО К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова»
(протокол № 9 от 25.04.2024)

Научно-методическим советом Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова»
(протокол № 4 от 26.06.2024)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере культуры» составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования (ОСВО 6-05-0314-03-2023) по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации.

Актуальность изучения учебной дисциплины обусловлена необходимостью овладения студентами современными знаниями по управлению организациями сферы культуры, что является ключевой компетенцией специалиста по управлению и коммуникациям, реализующего свои профессиональные навыки в сфере социального управления.

Целью учебной дисциплины является приобретение студентами профессиональных знаний в области внедрения механизмов менеджмента в деятельность организаций сферы культуры, использования технологий программно-целевого управления в сфере культуры и закономерностей функционирования субъектов культуры в условиях рыночной экономики.

Задачи учебной дисциплины:

дать представление о системе научных знаний в области менеджмента в сфере культуры как основы профессионально-управленческой деятельности специалиста по управлению и коммуникациям;

сформировать профессиональные компетенции организационно-управленческой, творческо-производственной, инновационной и кадровой деятельности специалиста по управлению и коммуникациям;

развить навыки планирования деятельности организаций сферы культуры как субъектов культурной политики;

выработать представления о сущности, способах и принципах программно-целевого управления в сфере культуры;

сформировать представление о специфике применения управленческих технологий в организациях культуры различных типов и видов.

Изучение учебной дисциплины должно обеспечить формирование у студентов следующих *компетенций*:

универсальных:

УК-1. Владеть основами исследовательской деятельности, осуществлять поиск, анализ и синтез информации;

базовых профессиональных:

БПК-10. Применять знания концептуально-теоретических основ менеджмента, использовать технологии менеджмента в деятельности организаций социокультурной сферы.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен
знать:

структуру государственного управления сферой культуры в Республике Беларусь;

цели, принципы, концепции, модели культурной политики;

сущностные признаки и основные этапы программно-целевого управления;

систему плановой деятельности организаций сферы культуры;

принципы государственного регулирования трудовых отношений в сфере культуры;

особенности управления творческо-производственными процессами в организациях сферы культуры;

требования к универсальным и базовым профессиональным компетенциям специалиста по управлению и коммуникациям;

уметь:

анализировать государственную политику Республики Беларусь в сфере культуры;

определять эффективностьправленческой деятельности в сфере культуры;

применять технологии программно-целевого управления в сфере культуры;

использовать на практике инструментарий механизмов менеджмента для решения управленческих задач, стоящих перед организациями сферы культуры;

иметь навыки:

внедрения механизмов менеджмента в деятельность организаций сферы культуры;

профессиональной коммуникации при управлении деятельностью творческими коллективами;

планирования деятельности организаций сферы культуры;

решения управленческих, творческих и производственных задач в реализации миссии организаций сферы культуры.

Основные формы обучения – лекции и семинарские занятия. При организации аудиторных занятий допускается приглашение авторитетных специалистов (в том числе и в режиме онлайн-связи), проведение практических занятий на базах организаций сферы культуры г. Минска с привлечением их сотрудников.

В ходе преподавания учебной дисциплины используются педагогические методики и технологии, которые содействуют приобретению студентами опыта самостоятельного решения организационных задач, связанных с изучением проблемного поля учебной дисциплины и апробированием полученных знаний на семинарских занятиях.

При изучении учебной дисциплины актуализируется значимость самостоятельной работы студентов, целью которой является формирование у них индивидуальных подходов к изучению менеджмента как теории, практики и искусства управления организациями сферы культуры в условиях экономической и социокультурной неопределенности.

В соответствии с образовательным стандартом по специальности 6-05-0314-03 «Социально-культурный менеджмент и коммуникации» учебная программа по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере культуры» рассчитана на 120 часов, из них аудиторных занятий 72 часа. Распределение аудиторных ча-

сов по видам занятий для дневной формы обучения: лекций – 40 часов, семинарских занятий – 32 часа; для заочной формы обучения: лекций – 6 часов, семинарских занятий – 6 часа;

Формой текущей аттестации знаний студентов является опрос, который может проходить в устной или письменной форме, который проводится 4 раза в семестр. Формой промежуточной аттестации знаний студентов является экзамен.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Введение

Актуальность, цель, задачи учебной дисциплины в структуре подготовки специалистов в области социального управления и коммуникаций. Перечень профессиональных компетенций, формируемых у студентов в рамках изучения предметного поля учебной дисциплины. Сроки изучения учебной дисциплины, формы текущего и итогового контроля знаний. Требования к академической успеваемости студентов.

Содержание учебной дисциплины: перечень тем лекционных и семинарских занятий. Взаимосвязь учебной дисциплины с учебными дисциплинами учебного плана по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, практико-ориентированной деятельностью специалиста по управлению и коммуникациям как субъекта социокультурных процессов.

Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины.

Тема 1. Сфера культуры как объект государственного управления и частных управленческих практик

Менеджмент в сфере культуры как область научного знания и система управленческих практик. Технологические основы управления экономическими, кадровыми, производственно-творческими и иными социальными отношениями в процессе создания, распространения и потребления культурных благ и услуг. Сфера культуры как отрасль национальной экономики и объект частного бизнеса.

Деятельность государственных институтов по управлению сферой культуры в соответствии с нормами, принципами, целями и задачами культурной политики. Специфика управления социокультурными процессами в условиях сельской местности, малых и больших городов. Инновационные и традиционные подходы к развитию системы управления сферой культуры.

Структура и функции управления Министерства культуры Республики Беларусь и его структурных подразделений. Полномочия республиканских, областных и региональных органов управления.

Сфера культуры как часть народного хозяйства, пространство социокультурной практики, совокупность организаций, обеспечивающих функционирование культуры (народной и профессиональной) и приобщение населения к культурным ценностям. Миссия организаций сферы культуры. Корпоративная политика организаций культуры. Попечительские советы и стейкхолдеры как субъекты корпоративной политики.

Виды и типы организаций культуры. Особенности управления организациями культуры (театрально-зрелищными, культурно-просветительными, научно-методическими, образовательными) в условиях рыночной системы хозяйствования.

Организация предпринимательства и система государственно-частного партнерства в сфере культуры.

Тема 2. Государственная и региональная культурная политика как основа стратегии социокультурного управления

Культурная политика как системный атрибут общегосударственной политики, выработки социально-культурных ценностных ориентиров, создания возможностей для культурного саморазвития личности, развития общественных движений и формирований в сфере культуры. Модели культурной политики.

Ориентиры культурной политики Республики Беларусь. Множественность субъектов культурной политики (органы государственной власти, культурные институты, творческие работники, профессиональные союзы). Концепция развития национального культурного пространства во всех сферах жизни общества.

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

Региональные стратегии социокультурного управления. Роль общественных советов, фондов (в том числе специальных фондов Президента Республики

Беларусь), политических партий, негосударственных организаций, их взаимодействие с органами государственной, региональной и местной власти.

Тема 3. Программно-целевое управление в сфере культуры

Актуальность и сущностные признаки программно-целевого управления.

Проектирование–планирование–программирование: взаимосвязь и различия. Социально-культурное программирование как научно обоснованный процесс создания нового или перестройки имеющегося социокультурного пространства.

Социально-творческий заказ как средство решения социально-культурных задач. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. (раздел «Культура как источник духовного здоровья нации и социальной стабильности»).

Государственные программы сохранения и развития культуры Республики Беларусь. Региональные культурные программы. Система государственных социальных стандартов Республики Беларусь.

Тема 4. Механизмы менеджмента в сфере культуры

Организационно-административный и экономический

Административные методы управления в менеджменте как способы осуществления управленческих воздействий на персонал. Преимущественная власть руководителя, дисциплина, подчиненность и взыскания как основа административных методов управления.

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

Организационно-административный механизм менеджмента в деятельности организаций культуры: система распределения полномочий (прав и обязанностей), правовое регламентирование; организационные структуры и штатные

расписания (устав, положения, должностные инструкции); аппарат управления (иерархическая структура управления).

Экономические механизмы менеджмента в системе государственного регулирования сферы культуры: система ресурсного обеспечения и хозяйственного содержания, экономический расчет и экономическое стимулирование; принципы государственного финансирования сферы культуры; внебюджетные источники финансирования.

Модели финансово-экономического поведения организаций сферы культуры во внешней среде. Программно-целевой способ финансирования инфраструктуры культуры. Основные элементы и специфика хозяйственного механизма сферы культуры. Имущественные отношения и использование собственности в отрасли культуры.

Перспективы роста негосударственной поддержки сферы культуры. Модели отношения бизнеса к сфере культуры. Формы негосударственной поддержки сферы культуры: история, состояние, проблемы, перспективы. Фандрейзинг и краудфандинг: понятие, сущность, организация. Эндаументфонды или фонды целевого капитала: зарубежный опыт и белорусская практика.

Кадровый и социально-психологический

Управление человеческими ресурсами как непрерывный циклический процесс их формирования, распределения, использования и замены. Улучшение кадрового обеспечения сферы культуры путем формирования действенной системы отбора и привлечения высококвалифицированных специалистов. Формирование социального статуса специалистов сферы культуры.

Кадровый менеджмент как комплекс организационных, экономических и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности сотрудников организаций сферы культуры. Специфика управления творческими сотрудниками в рамках инновационного развития культуры как отрасли народного хозяйства. Современные концепции кадрового менедж-

мента. Использование технологий тимбилдинга, тайм-менеджмента, стресс-менеджмента, коучинга, самоменеджмента как технологий стимулирования и мотивации кадров культуры к производственно-творческой деятельности в сфере культуры. Профессиональная адвокация и профессиональная коллaborация субъектов сферы культуры.

Связь теории управления с науками о человеке, о развитии личности. Психологические факторы эффективного руководства. Социальная и возрастная психология. Социально-психологические механизмы взаимодействия в системе иерархического управления.

Учет особенностей психических процессов, механизмов формирования эмоционального опыта личности в культуротворчестве и управлении. Эмоционально-волевая регуляция управленческой деятельности (проблемы стресса, фruстрации, готовности к экстренным действиям, понятие резистентности). Мотивы и характеристики управленческого поведения. Целенаправленность как основа практических действий специалистов сферы культуры.

Синдром профессионального выгорания как результат продолжительных профессиональных стрессов, вызванных спецификой деятельности организаций сферы культуры. Основные компоненты и стадии профессионального выгорания и его профилактика. Влияние профессионального выгорания на появление и развитие конфликтов. Профессиональная деформация.

Моббинг. Виды моббинга. Предпосылки возникновения моббинга и его локализации в системе управленческой деятельности менеджеров верхнего и среднего звена. Творческий конфликт и его разрешения в творческо-производственной деятельности организации сферы культуры.

Информационный и нормативно-правовой

Информация как инструмент управленческой деятельности и инструмент управления. Трехмерное измерение информации: временное, содержательное и формальное. Информационные системы менеджмента.

Виды и типы управленческой информации, получаемой от вышестоящих органов управления (Министерства культуры Республики Беларусь, областных и районных исполнительных комитетов и т. д.). Адресное распределение информации в системе управления организацией. Проблема субординации в распределении управленческой информации.

Задачи, решаемые руководством с помощью информации. Информационная система и ее основные подсистемы.

Аналитические материалы и статистические сведения Национального статистического комитета Республики Беларусь и Министерства культуры Республики Беларусь и их использование в планировании деятельности организаций сферы культуры.

Правовой статус государственных и частных организаций сферы культуры. Основные организационно-правовые формы деятельности некоммерческих и нормативно-правовые формы регулирования деятельности коммерческих организаций сферы культуры в соответствии с Кодексом Республики Беларусь о культуре и Гражданским кодексом Республики Беларусь.

Нормативно-правовые основы организационно-управленческой, информационно-аналитической, производственно-творческой, инновационной деятельности организаций сферы культуры.

Правовой статус творческого работника. Правовое регулирование деятельности меценатов и спонсоров, участников социально-культурных процессов по реализации культурной политики белорусского государства.

Нормативно-правовая база деятельности руководителей организаций сферы культуры (квалификационный справочник «Должности служащих, занятых в культуре и искусстве»; Типовое положение об аттестации руководителей и специалистов организаций и т. д.).

Тема 5. Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры

Планирование деятельности организаций сферы культуры как функция социокультурного менеджмента. Планирование в контексте реализации миссии и стратегических целей организаций сферы культуры.

Понятие и структура технологии планирования. Виды планов. Способы планирования в организациях сферы культуры: традиционный (директивный), нормативно-целевой, программно-целевой.

Методы планирования: аналитический, нормативный, программный, балансовый. Основные этапы планирования: организационно-подготовительный этап; этап разработки плана: составляющие элементы. Понятие «плановый показатель», виды плановых показателей в сфере культуры. Понятия «баланс» и «дисбаланс». Составление баланса как обоснование механизма реализации плана. Виды балансов в сфере культуры.

Этап согласования и утверждения плана: формы согласования и утверждения. Этап реализации плана и организация контроля за его исполнением. Условия успешного осуществления плановых заданий. Реалистичность планов. Количественные и качественные характеристики планов. Сущность и виды контроля выполнения плановых заданий, условия оптимального применения контроля в деятельности организаций сферы культуры.

Тема 6. Эффективность менеджмента в сфере культуры

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

организационный, технологический) по С. А. Мухамедиевой. Критерии эффективности управленческой деятельности организаций сферы культуры.

Характеристики количественных и качественных показателей результатов управленческой деятельности в связи с уровнем организации производства и состоянием социально-психологической атмосферы в организациях сферы культуры. Иерархия уровней управления и степень самостоятельности в принятии решений руководителем организации культуры. Своеобразные формы контроля деятельности организаций культуры.

Тема 7. Профессиональные компетенции специалистов сферы культуры

Понятие «компетенция» и «компетентность». Ключевые компетенции (информационная, социально-коммуникативная, предпринимательская, компетенция в решении проблем и пр.), необходимые для жизнедеятельности человека. Ключевые профессиональные компетенции как способности работника решать задачи, которые возникают перед ним в процессе профессиональной карьеры.

Критерии (общекультурный, коммуникативный, личностный, критерий саморазвития и самообразования) и показатели (методологические, теоретические и технологические знания) профессиональной компетентности специалиста сферы культуры.

Профессионализация специалиста по управлению и коммуникациям. «Образовательный стандарт высшего образования. Общее высшее образование. Специальность 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации» как базовый документ, отражающий требования к универсальным компетенциям специалиста по управлению и коммуникациям, связанным со способностью анализировать экономическую систему общества в ее динамике, выявлять факторы и механизмы политических и социально-экономических процессов, использовать инструменты экономического анализа для принятия экономических решений и результативности экономической политики.

Компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры (по Т. Г. Киселевой, Ю. Д. Красильникову). Основные требования, предъявляемые к работникам сферы культуры.

Тема 8. Менеджмент культурно-просветительных организаций

Сущность и особенности культурно-просветительных организаций. Основные виды и типы культурно-просветительных организаций Специфичность культурного продукта культурно-просветительных организаций.

Инфраструктура культурно-просветительных организаций Беларуси. Библиотечная, музейная и клубная сеть республики: этапы ее формирования и развития и принципы управления. Миссия культурно-просветительных организаций.

Библиотека как культурный институт и производственно-организационная система. Основные элементы системы: документ, читатель, библиотекарь, материально-техническая база. Состав подразделений библиотеки. Основная, вспомогательная и управленческая деятельность библиотеки.

Клубные учреждения как базовые организации культурно-просветительского профиля в регионах. История возникновения и цели деятельности клубных учреждений. Система управления клубными учреждениями в Беларуси. Специфика клубного менеджмента.

Тема 9. Менеджмент театрально-зрелищных организаций

Театрально-зрелищная организация как объект менеджмента. Виды и типы театрально-зрелищных организаций. Принципы экономической деятельности театрально-зрелищных организаций. Общая характеристика и структура рынка театрально-зрелищных услуг

Театр как зрелищный вид искусства и организационно-управленческая структура. Этимология понятия «зрелище». Основные виды зрелища: природные, спонтанные, организованные. Зрелище как основа деятельности театра: зрелищная природа театра.

Основные виды театров и способы их функционирования. Специфика организации театрального дела в государственных (репертуарных) и частных (антрепризных) театрах.

Понятие «творческий коллектив» в сфере культуры. Видовая классификация профессиональных и любительских коллективов. Особенности становления творческого коллектива. Творческий коллектив как объект управления. Формальные и неформальные группы в творческом коллективе. Роль руководителя в управлении творческим коллективом. Специфика проявления стилей руководства в творческом коллективе. Психологический климат и творческая атмосфера в коллективе.

Тема 10. Менеджмент концертно-гастрольной деятельности

Понятие и сущность концертно-гастрольной деятельности. Концерт как форма существования искусства, как вид сценических выступлений. Концерт как совокупность номеров. Концерт как способ продвижения искусства.

Разновидности концертов по природе исполнения, жанру и содержанию; по социальному назначению и составу зрителей; по времени и месту проведения; по целевому назначению и способу построения программ. Типы концертных площадок. Принципы концертного менеджмента.

Инфраструктура концертной сферы в Беларуси: деятельность государственных концертных организаций и коммерческих структур по реализации концертных проектов. Основные этапы организации концерта (организационный, нормативно-правовой, финансовый и маркетинговый аспекты).

Гастроли как концертная программа, проводимая за пределами города, области, республики, длительностью пребывания коллектива более суток. Понятие гастрольного менеджмента. Ангажемент. Деятельность менеджера по организации ангажемента.

Тема 11. Менеджмент в кинематографии

Кинематограф как область управленческой деятельности. Основные этапы развития белорусского кинопроизводства. Формирование отечественной киноиндустрии в постсоветский период: появление в начале 1990-х гг. частных киностудий, обновление технической базы кинопроката. Производственно-финансовый и в творческо-кадровый кризис белорусского кинематографа начала 2000-х гг.

Сущность понятия «национальный фильм» и его составляющие. Нормативно-правовое регулирование кинематографической отрасли в Беларуси (Кодекс о культуре, Государственная программа «Культура Беларусь» на 2021–2025 гг., Указ Президента Республики Беларусь № 146 от 16 апр. 2021 г. «О развитии кинематографии» и распоряжение №72рп «О мерах по поддержке республиканского унитарного предприятия “Национальная киностудия Беларусь-фильм”».)

Кинопродюсер как менеджер кинопроекта. Независимый и формирующий продюсер. Исполнительный и функциональные продюсеры.

Кинопроект (кинофильм) как формат продюсерской деятельности. Менеджмент кинопроекта. Основные этапы реализации продюсерского фильма.

Тема 12. Менеджмент в изобразительном искусстве

Менеджмент в сфере изобразительного искусства как процесс управления арт-рынком (художественным рынком). Понятие и сущность арт-рынка, его типы и периоды его формирования за рубежом и в Беларуси. Организационная структура арт-рынка и его основные субъекты.

Аукционы и ярмарки по продаже произведений искусства как форма взаимоотношений продавца и покупателя на арт-рынке. Виды аукционов и способы их организации. Галереи и дилерские агентства как субъекты продажи произведений искусства. Организационно-управленческая структура галереи и особенности их взаимоотношения с художниками, искусствоведами, критиками, общественными фондами, госструктурами.

Роль музеев как институтов управления изобразительным искусством. Музеи в структуре рыночных отношений. Музейная деятельность как посредничество между потребителями и собственно художественными произведениями. Формирование системы музейного менеджмента в Европе и США. Музейная сеть учреждений Беларуси: ее типология и динамика развития. Направления развития музейного менеджмента. Коммерческая деятельность музеев.

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Менеджмент в сфере культуры»

(очная (дневная) форма получения высшего образования)

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Количество часов СРС	Форма контроля
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное	Количество часов УСР		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Введение	0,5							Опрос
1	Сфера культуры как объект государственного управления и частныхправленческих практик	1,5		2					Опрос, тестирование
2	Государственная и региональная культурная политика как основа стратегии социокультурного управления	2		2				2	Тестирование, обсуждение результатов СРС
3	Программно-целевое управление в сфере культуры	4		2					Опрос, дискуссия
4	Механизмы менеджмента в сфере культуры	10		6				2	Тестирование, обсуждение результатов СРС
5	Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры	2		2				2	Опрос, тестирование, обсуждение результатов СРС

6	Эффективность менеджмента в сфере культуры	2		2				Опрос, тестирование
7	Профессиональные компетенции специалистов сферы культуры	2		2				Опрос, дискуссия
8	Менеджмент культурно-просветительных организаций	4		4			2	Опрос, обсуждение результатов СРС
9	Менеджмент театрально-зрелищных организаций	2		2			1	Опрос, обсуждение результатов СРС
10	Менеджмент концертно-гастрольной деятельности	2		4			1	Опрос, обсуждение результатов СРС
11	Менеджмент в кинематографии	4		2			1	Опрос, дискуссия
12	Менеджмент в изобразительном искусстве	4		2			1	Опрос, дискуссия
13	Промежуточная аттестация						36	экзамен
	Всего	40		32			48	

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Менеджмент в сфере культуры»

(заочная форма получения высшего образования)

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Количество часов СРС	Форма контроля
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное	Количество часов УСР		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Введение. Сфера культуры как объект государственного управления и частных управленических практик	1		1					Опрос, дискуссия
2	Государственная и региональная культурная политика как основа стратегии социокультурного управления. Программно-целевое управление в сфере культуры	1		1				2	Опрос, обсуждение результатов СРС
3	Механизмы менеджмента в сфере культуры	2		2				2	Тестирование, обсуждение результатов СРС
4	Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры. Эффективность менеджмента в сфере культуры. Профессиональные компетенции специалистов сферы культуры	1		1				2	Опрос, обсуждение результатов СРС
5	Менеджмент культурно-просветительных и театрально-зрелищных организаций,	1		1				6	Опрос, обсуждение результатов СРС

	концертно-гастрольной деятельности, в кинематографии, изобразительном искусстве							
6	Промежуточная аттестация						36	экзамен
	Всего	6		6			48	

Литература

Основная

1. *Баканов, Е. А.* Управление услугами сферы культуры : учеб. пособие для вузов / Е. А. Баканов, А. С. Тельманова, Н. М. Трусова. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2021. – С. 6–127.
2. *Беляцкий, Н. П.* Креативный менеджмент : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2018. – С. 207–239.
3. *Кадырова, С. В.* Self-management в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / С. В. Кадырова, Е. А. Немцева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2021. – С. 104–135.
4. *Коленъко, С. Г.* Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум / С. Г. Коленъко. – М. : Юрайт, 2017. – С. 189–297.
5. *Курегян, С. В.* Экономика искусства и культуры / С. В. Курегян. – Минск : Право и экономика, 2019. – С. 10–71.
6. *Орлова Т. Д.* Культура и менеджмент : пособие / Т. Д. Орлова, Е. А. Мальчевская. – Мн. : БГУ, 2015. – 170 с.
7. Теория межкультурной коммуникации : учеб. и практикум для студентов высших учебных заведений / под ред. Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. – М. : Юрайт, 2020. – С. 130–167.
8. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2021. – С. 7–84; 454–520.
9. *Чарная, И. В.* Экономика культуры : учеб. и практикум для академического бакалавриата / И. В. Чарная. – 4-е изд. – М. : Юрайт, 2019. – С. 8–61 с.

Дополнительная

1. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры : па стане на 6 лютага 2023 г. / [адк. за вып. Н. В. Судзілоўская]. – Мінск : Нацыянальны цэнтр прававой інфармацыі Рэспублікі Беларусь, 2023. – 280 с.

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

3. *Андрющенко, Е. Ю.* Менеджмент в сфере академической музыкальной культуры и современные event-технологии / Е. Ю. Андрющенко. – 7-е изд., стер. – СПб. : Планета музыки, 2024. – 84 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/370505>.

4. *Артемьева, Т. В.* Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учеб. пособие / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – 2-е изд., стер. – СПб. : Планета музыки, 2022. – 288 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/267905>.

5. *Асаинова, М. В.* Профессиональная компетентность менеджера социально-культурной деятельности : учеб. пособие / М. В. Асаинова ; Мос. гос. ун-т культуры и искусств. – М. : МГУКИ, 2006. – 109 с.

6. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Мин. : РИВШ, 2020. – С. 61–83.

7. *Воротной, М. В.* Менеджмент музыкального искусства : учеб. пособие / М. В. Воротной. – 3-е, стер. – СПб. : Планета музыки, 2021. – 256 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/160188>.

8. *Каменец, А. В.* Экономика социокультурной сферы : монография / А. В. Каменец. – М. : Кнорус, 2020. – 229 с.

9. *Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре* : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2021. – Т. 1. – 332 с.

10. *Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре* : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2021. – Т. 2. – 196 с.

11. *Макарова, Е. А.* Организация концертно-зрелищной деятельности : пособие для работников культуры / Е. А. Макарова, С. Б. Мойсейчук, И. Л. Смагович ; ГУ «Минский областной центр народного творчества». – Мин. : Змицер Колас, 2015. – 164 с.
12. От менеджмента искусства – к искусству менеджмента : сб. науч. тр. / сост. Д. Ф. Хайрутдинова. – Казань : КГК им. Жиганова, 2023. – 140 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/390719>.
13. *Переверзев, М. П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 191 с.
14. *Пилко, И. С.* К оценке эффективности библиотечной деятельности / И. С. Пилко, С. А. Мухамедиева // Науч. и техн. б-ки. – 2019. – № 3. – С. 31–44.
15. Социокультурный менеджмент в контексте приоритетов государственной политики в сфере культуры : сб. к 25-летию кафедры менеджмента социально-культурной деятельности / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; науч. рук. А. М. Стельмах. – Мин. : Издатель Владимир Сивчиков, 2018. – 191 с.
16. Трансформация социально-культурной сферы в современных условиях: экономико-управленческие аспекты : кол. моногр. / В. И. Петрище, И. А. Соловьёва, Н. Н. Стеблецова [и др.] ; Орлов. гос. ин-т культуры, Каф. экономики и управления. – Курск : Университетская кн., 2017. – Т. 1. – 188 с.
17. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент специальных событий в сфере культуры: учебное пособие. – 4-е изд., стереотип. – Сп.-М, 2018.- 384 с.
18. *Шекова, Е. Л.* Фандрайзинг в сфере культуры : монография / Е. Л. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, [2022]. – 226 с.
19. Эканоміка і менеджмент у сферы культуры Рэспублікі Беларусь / М-ва культуры Рэсп. Беларусь, ДУА «Ін-т культуры Беларусі» ; І. Б. Лапцёнак [і інш.] ; навук. рэд.: І. Б. Лапцёнак (гал. рэд.) [і інш.]. – Мин. : Ін-т культуры Беларусі, 2016. – 191 с.

Рекомендуемые методы обучения

При изучении учебной дисциплины целесообразно использовать следующие методы обучения: объяснительно-иллюстративный, эвристический, исследовательский, анализ конкретных ситуаций.

Учебной программой предусмотрено использование активных форм и методов обучения как в рамках лекционных занятий (презентация видео- и аудиозаписей отечественных и зарубежных телерадиопрограмм, видеороликов, раскрывающих проблемное поле учебной дисциплины), так и в рамках семинарских занятий (дискуссия, обсуждение результатов самостоятельной работы).

Перечень рекомендуемых средств диагностики

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

- корректирующий контроль: экспресс-опрос в письменной форме по пройденному материалу (в рамках семинарских занятий);
- констатирующий контроль: оценка выступлений студентов с докладами и сообщениями на семинарских занятиях, проверка письменных работ (реферат, опорный конспект) или мультимедийных презентаций;
- самоконтроль: осуществляется самим студентом в форме анализа уровня своей подготовки по сравнению с другими студентами академической группы;
- текущая аттестация знаний – опрос, тестирование, обсуждение результатов СРС;
- промежуточная аттестация знаний – экзамен.

Организация самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа в высшей школе рассматривается как целенаправленная, внутренне мотивированная, структурированная и корректируемая самим студентом деятельность по поиску профессиональной информации, ее систематизации, анализу, оценке и использованию в учебной деятельности с целью повышения его профессиональных компетенций, формирования конкурентоспособности как субъекта рынка труда.

В процессе изучения учебной дисциплины «Менеджмент в сфере культуры» самостоятельная работа осуществляется непосредственно под руководством профессорско-преподавательского состава по заранее разработанному плану, и самостоятельно самим студентом с учетом своих психологических особенностей и личностной заинтересованности в углубленном изучении проблемного поля данной учебной дисциплины.

Самостоятельная работа студентов направлена на поиск и изучение фактологического материала, отражающего практико-ориентированную деятельность специалистов в области социального управления, и осуществляется через контент-анализ периодических изданий (газет: «Культура», «СБ. Беларусь сегодня», «Республіка»; журналов: «Беларуская думка», «Планета», «Справочник руководителя учреждения культуры»), представленных в фонде библиотеки университета.

Для самостоятельного изучения разделов и тем учебной программы студентам предлагается использовать контент, представленный в репозиториях университетов высшего образования Беларуси и России, базах данных собственной генерации библиотеки Института, электронно-библиотечных системах («Университетская библиотека онлайн», «ЛАНЬ»), научных электронных библиотеках открытого и свободного доступа (eLIBRARY.RU, КиберЛенинка), Интернет-проектах (ПостНаука, Arzamas), на сайтах профессиональных сообществ (Ассоциации менеджеров культуры) и Министерства культуры Республики Беларусь.

План выполнения самостоятельной работы студентов

№ п/п	Название раздела, темы	К-во часов на СРС Д/З	Задание	Форма выполнения	Цель или задача СРС
1	Государственная и региональная культурная политика как основа стратегии социокультурного управления	2/2	Изучить государственную и региональную культурную политику	Конспект	Получение новых знаний, их закрепление и систематизация знаний
2	Механизмы менеджмента в сфере культуры	2/2	Изучить механизмы менеджмента в сфере культуры	Конспект	Получение новых знаний, их закрепление и систематизация знаний
3	Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры	2/2	Изучить технологии планирования деятельности организаций сферы культуры	Конспект	Получение новых знаний, их закрепление и систематизация знаний
4	Менеджмент культурно-просветительных и театрально-зрелищных организаций, концертно-гастрольной деятельности, в кинематографии, изобразительном искусстве	6/6	Изучить менеджмент культурно-просветительных и театрально-зрелищных организаций, концертно-гастрольной деятельности, в кинематографии, изобразительном искусстве	Конспект	Получение новых знаний, их закрепление и систематизация знаний
5	Подготовка к экзамену	36/36	Изучить материал по всем разделам уч. дисциплины (конспект лекций, УМК, основную и дополнительную литературу)	Подготовка к экзамену	Закрепление и систематизация знаний

Видеоконтент по учебной дисциплине

Анна Титова. Вебинар «Коммуникативные стратегии для учреждений культуры» : [видео] // Территория культуры. Образование : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=xfX-Vkm0y74>.

Вебинар «Механика привлечения внебюджетных ресурсов. Часть 1» : [видео] // Библиотека нового поколения : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=oiwRyN-GRgI>.

Вебинар «Механика привлечения внебюджетных ресурсов. Часть 2» : [видео] // Библиотека нового поколения : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=XoMROSqHQt8>.

Вебинар «Роль менеджера в сфере культуры» : [видео] // Библиотека нового поколения : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=EMqYe8nHmwk>.

Вебинар: Социальное предпринимательство на малых территориях: вызовы и решения : [видео] // Ассоциация менеджеров культуры : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=syaySUbwWrY&t=1s>.

Грант как гарант успешного проекта в сфере культуры : [видео] // РОСКУЛЬТПРОЕКТ : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=zlPaA6Yk7h4>.

Онлайн-семинар «Менеджмент культурных проектов: от идеи до реализации» : [видео] // Российский фонд культуры : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=o7aYH2lyE34>.

Семинар «Менеджмент концертной организации» : [видео] // Сибирский музыкальный форум АККОЛАДА : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=T3zmpTCkEy8&t=7219s>.

Требования к написанию курсовой работы по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере культуры»

В процессе овладения студентом профессиональными знаниями и умениями в рамках изучаемой учебной дисциплины важным этапом является написание и защита курсовой работы. Целью курсовой работы по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере культуры» является формирование у студента навыков теоретических исследований и углубление знаний по актуальным проблемам менеджмента в сфере культуры.

Курсовая работа должна быть оформлена в виде аналитического документа. Структурные составляющие курсовой работы: титульный лист, оглавление, введение, основная часть, состоящая из двух глав, заключение, список использованной литературы, приложение.

В введении необходимо обосновать выбор темы, ее актуальность и новизну, указать цель и задачи исследования, объект, предмет, методологическую и источниковедческую базу исследования, а также наименование организации, выступающей базой исследования.

В первой главе студент должен описать теоретические основы изучаемого явления и его особенности, проявляющиеся в деятельности организаций сферы культуры. Обязательным параграфом в первой главе является аналитический обзор литературы по теме исследования. В обзоре литературы необходимо охарактеризовать взгляды ученых по теме исследования.

В второй главе студент анализирует практический опыт отдельной организации культуры через призму теоретических вопросов, рассматриваемых в первой главе. В результате проведенного исследования студент предлагает ряд теоретических и практических рекомендаций для совершенствования деятельности организаций культуры по теме своей работы.

В заключении студент предоставляет обобщенные выводы, сделанные в первой и второй главах курсовой работы, краткие рекомендации. Список использованной литературы должен включать не менее 20 источников, оформленных в

соответствии с ГОСТ 7.1–2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание: общие требования и правила составления».

В приложение помещается фактологический материал, отражающий практический аспект изучаемой темы (планы, отчеты, фотографии и т.д.).

Примерный объем курсовой работы составляет 25–30 страниц печатного текста.

**Примерная тематика курсовых работ
по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере культуры»**

1. Взаимодействие организаций культуры с коммерческими организациями в современных социально-экономических условиях.
2. Внедрение инновационных технологий организационно-управленческой деятельности в организации культурно-досугового типа.
3. Внедрение в практику управления организациями сферы культуры современных теорий менеджмента.
4. Государственная система финансирования сферы культуры.
5. Деятельность организаций культуры по реализации государственных программ культурного развития в условиях малых городов.
6. Деятельность государственных/частных учреждений образования по подготовке специалистов для сферы культуры.
7. Инновационная деятельность как инструмент развития организаций культуры в условиях рыночной экономики.
8. Инновационные методы управления в организациях сферы культуры.
9. Лидерство в управлении творческим коллективом в сфере культуры.
10. Негосударственные организации культуры и их деятельность в условиях областных/районных городов.
11. Организационная культура как механизм управления субъектами культурной деятельности.
12. Организационная культура как основа инновационного менеджмента в учреждении культуры.

13. Организация тайм-менеджмента руководителя современного учреждения сферы культуры.
14. Особенности управления персоналом в организациях сферы культуры.
15. Особенности финансово-экономической деятельности коммерческих организаций культуры.
16. Оценка эффективности коммерческой деятельности организации сферы культуры.
17. Предпринимательская деятельность некоммерческих организаций сферы культуры.
18. Привлечение спонсоров организациями культуры в рамках реализации государственных программ/проектов/акций/ (например, «Культурная столица Беларусь»; «День белорусской письменности»).
19. Развитие коммерческой деятельности государственных организаций культуры путем внедрения платных услуг.
20. Региональная культурная политика в контексте государственной культурной политики Республики Беларусь.
21. Система органов государственного управления в сфере культуры Республики Беларусь.
22. Стиль руководства как фактор эффективного менеджмента сферы культуры.
23. Творческий коллектив как объект управления.
24. Управление некоммерческими организациями культуры в условиях рыночной экономики.
25. Управление организациями культуры в современных социально-экономических условиях.
26. Финансово-экономическая деятельность коммерческих организаций культуры.
27. Формирование организационно-управленческих компетенций менеджеров сферы культуры.

28. Формирование профессионально-управленческой культуры руководителя организации культуры.

29. Частное партнерство в сфере культуры: отечественный и зарубежный опыт.

30. Экономические методы управления организацией сферы культуры.

4.2. Учебно-методическая карта учебной дисциплины

4.2.1. Учебно-методическая карта учебной дисциплины

(очная (дневная) форма получения высшего образования)

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Количество часов СРС	Форма контроля
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное	Количество часов УСР		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Введение	0,5							Опрос
1	Сфера культуры как объект государственного управления и частных управленических практик	1,5		2					Опрос, тестируование
2	Государственная и региональная культурная политика как основа стратегии социокультурного управления	2		2				2	Тестирование, обсуждение результатов СРС
3	Программно-целевое управление в сфере культуры	4		2					Опрос, дискуссия
4	Механизмы менеджмента в сфере культуры	10		6				2	Тестирование, обсуждение результатов СРС
5	Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры	2		2				2	Опрос, тестируование, обсуждение результатов СРС
6	Эффективность менеджмента в сфере культуры	2		2					Опрос, тестируование

7	Профессиональные компетенции специалистов сферы культуры	2		2				Опрос, дискуссия
8	Менеджмент культурно-просветительных организаций	4		4			2	Опрос, обсуждение результатов СРС
9	Менеджмент театрально-зрелищных организаций	2		2			1	Опрос, обсуждение результатов СРС
10	Менеджмент концертно-гастрольной деятельности	2		4			1	Опрос, обсуждение результатов СРС
11	Менеджмент в кинематографии	4		2			1	Опрос, дискуссия
12	Менеджмент в изобразительном искусстве	4		2			1	Опрос, дискуссия
13	Промежуточная аттестация						36	экзамен
	Всего	40		32			48	

4.2.2. Учебно-методическая карта учебной дисциплины

(заочная форма получения высшего образования)

Номер темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Форма контроля	
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное	Количество часов УСР		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Введение. Сфера культуры как объект государственного управления и частных управленических практик	1		1					Опрос, дискуссия
2	Государственная и региональная культурная политика как основа стратегии социокультурного управления. Программно-целевое управление в сфере культуры	1		1				2	Опрос, обсуждение результатов СРС
3	Механизмы менеджмента в сфере культуры	2		2				2	Тестирование, обсуждение результатов СРС
4	Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры. Эффективность менеджмента в сфере культуры. Профессиональные компетенции специалистов сферы культуры	1		1				2	Опрос, обсуждение результатов СРС
5	Менеджмент культурно-просветительных и театрально-зрелищных организаций, концертно-гастрольной деятельности, в кинематографии,	1		1				6	Опрос, обсуждение результатов СРС

	изобразительном ис- кусстве							
6	Промежуточная аттестация						36	экзамен
	Всего	6		6			48	

4.3. Рекомендуемая литература

Основная

1. *Баканов, Е. А.* Управление услугами сферы культуры : учеб. пособие для вузов / Е. А. Баканов, А. С. Тельманова, Н. М. Трусова. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2021. – С. 6–127.
2. *Беляцкий, Н. П.* Креативный менеджмент : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Мн. : Вышэйшая школа, 2018. – С. 207–239.
3. *Кадырова, С. В.* Self-management в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / С. В. Кадырова, Е. А. Немцева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Планета музыки, 2021. – С. 104–135.
4. *Коленько, С. Г.* Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – С. 189–297.
5. *Курегян, С. В.* Экономика искусства и культуры / С. В. Курегян. – Мн. : Право и экономика, 2019. – С. 10–71.
6. *Орлова Т.Д.* Культура и менеджмент : пособие / Т. Д. Орлова, Е. А. Мальчевская. – Мн. : БГУ, 2015. – 170 с.
7. Теория межкультурной коммуникации : учеб. и практикум для студентов высших учебных заведений / под ред. Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. – М. : Юрайт, 2020. – С. 130–167.
8. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2021. – С. 7–84; 454–520.
9. *Чарная, И. В.* Экономика культуры : учеб. и практикум для академического бакалавриата / И. В. Чарная. – 4-е изд. – М. : Юрайт, 2019. – С. 8–61 с.

Дополнительная

1. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры : па стане на 6 лютага 2023 г. / [адк. за вып. Н. В. Судзілоўская]. – Мн. : Нацыянальны цэнтр прававой інфармацыі Рэспублікі Беларусь, 2023. – 280 с.

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

3. *Андрющенко, Е. Ю.* Менеджмент в сфере академической музыкальной культуры и современные event-технологии / Е. Ю. Андрющенко. – 7-е изд., стер. – СПб. : Планета музыки, 2024. – 84 с. – URL : <https://e.lanbook.com/book/370505>.

4. *Артемьевая, Т. В.* Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учеб. пособие / Т. В. Артемьевая, Г. Л. Тульчинский. – 2-е изд., стер. – СПб. : Планета музыки, 2022. – 288 с. – URL : <https://e.lanbook.com/book/267905>.

5. *Асаинова, М. В.* Профессиональная компетентность менеджера социально-культурной деятельности : учеб. пособие / М. В. Асаинова ; Мос. гос. ун-т культуры и искусств. – М. : МГУКИ, 2006. – 109 с.

6. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Мин. : РИВШ, 2020. – С. 61–83.

7. *Воротной, М. В.* Менеджмент музыкального искусства : учеб. пособие / М. В. Воротной. – 3-е, стер. – СПб. : Планета музыки, 2021. – 256 с. – URL : <https://e.lanbook.com/book/160188>.

8. *Каменец, А. В.* Экономика социокультурной сферы : монография / А. В. Каменец. – М. : Кнорус, 2020. – 229 с.

9. Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2021. – Т. 1. – 332 с.

10. Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2021. – Т. 2. – 196 с.

11. *Макарова, Е. А.* Организация концертно-зрелищной деятельности : пособие для работников культуры / Е. А. Макарова, С. Б. Мойсейчук, И. Л. Смагович ; ГУ «Минский областной центр народного творчества». – Мин. : Змицер Колас, 2015. – 164 с.
12. От менеджмента искусства – к искусству менеджмента : сб. науч. тр. / сост. Д. Ф. Хайрутдинова. – Казань : КГК им. Жиганова, 2023. – 140 с. – URL : <https://e.lanbook.com/book/390719>.
13. *Переверзев, М. П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 191 с.
14. *Пилко, И. С.* К оценке эффективности библиотечной деятельности / И. С. Пилко, С. А. Мухамедиева // Науч. и техн. б-ки. – 2019. – № 3. – С. 31–44.
15. Социокультурный менеджмент в контексте приоритетов государственной политики в сфере культуры : сб. к 25-летию кафедры менеджмента социально-культурной деятельности / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; науч. рук. А. М. Стельмах. – Мин. : Издатель Владимир Сивчиков, 2018. – 191 с.
16. Трансформация социально-культурной сферы в современных условиях: экономико-управленческие аспекты : кол. моногр. / В. И. Петрище, И. А. Соловьёва, Н. Н. Стеблецова [и др.] ; Орлов. гос. ин-т культуры, каф. экономики и управления. – Курск : Университетская кн., 2017. – Т. 1. – 188 с.
17. *Тульчинский, Г.Л.* Менеджмент специальных событий в сфере культуры : учебное пособие.- 4-е изд.,стереотип. – СПб. ; М., 2018. – 384 с.
18. *Шекова, Е. Л.* Фандрайзинг в сфере культуры : монография / Е. Л. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, [2022]. – 226 с.
19. Эканоміка і менеджмент у сферы культуры Рэспублікі Беларусь / М-ва культуры Рэсп. Беларусь, ДУА «Ін-т культуры Беларусі» ; І. Б. Лапцёнак [і інш.] ; навук. рэд.: І. Б. Лапцёнак (гал. рэд.) [і інш.]. – Мин. : Ін-т культуры Беларусі, 2016. – 191 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	6
1.1. Курс лекций.....	6
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	98
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	104
3.1. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов	104
3.2. Примерная тематика курсовых работ.....	104
3.3. Примерный перечень вопросов к зачету	106
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	109
4.1. Программа курса	109
4.2. Учебно-методическая карта учебной дисциплины.....	142
4.3. Рекомендуемая литература	146

Учебное электронное издание

Составители
Застрожнов Виктор Станиславович
Мотульский Роман Степанович

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

*Электронный учебно-методический комплекс
для обучающихся специальности
6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации*

[Электронный ресурс]

Редактор *В. Ю. Казанина*
Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Подписано в печать 28.11.2025.
Гарнитура Times Roman. Объем 0,7 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 978-985-547-513-3



9 789855 475133