

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

Факультет гуманитарный
Кафедра менеджмента и коммуникаций

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой
Мотульский Р. С.

06.05.2025 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета
Иноземцева И. Е.

06.05.2025 г.

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ИСКУССТВА

*Электронный учебно-методический комплекс
для обучающихся специальностям:
7-06-0212-01 Дизайн, 7-06-0215-03 Арт-менеджмент*

Составитель

Мицкевич Ю. В., доцент кафедры менеджмента и коммуникаций Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкова», кандидат педагогических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета гуманитарного факультета
протокол № 2 от 30.09.2025 г.

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра управления и экономики социально-культурной сферы федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Кемеровский государственный институт культуры» (протокол № 7 от 11.03.2025 г.);

Анненкова А. А., проректор по учебной, научной и международной деятельности федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Орловский государственный институт культуры», кандидат экономических наук, доцент.

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению
кафедрой менеджмента и коммуникаций
(протокол № 11 от 22.04.2025 г.)

М50 Мицкевич, Ю. В. Менеджмент и маркетинг в сфере искусства : учеб.-метод. комплекс для обучающихся специальностям: 7-06-0212-01 Дизайн, 7-06-0215-03 Арт-менеджмент [Электронный ресурс] / Сост. Ю. В. Мицкевич. – Электрон. дан. (0,4 Мб). – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2026. – 53 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» 1182646035 от 09.02.2026 г.

Учебно-методический комплекс представляет собой совокупность учебно-методических материалов, способствующих эффективному формированию компетенций в рамках изучения дисциплины «Мифологическое мышление и массовая культура».

Для магистрантов.

Введение

В условиях глобализации и цифровизации искусства, менеджмент и маркетинг в данной сфере становятся ключевыми аспектами успешной деятельности социально-культурных институтов. В настоящее время подготовка специалистов, обладающих знаниями, умениями, навыками в области менеджмента и маркетинга в сфере искусства, приобретает особую значимость. Так, изучение ключевых принципов маркетинга помогает магистрантам анализировать аудиторию, выявлять потребности и создавать успешные стратегии для привлечения зрителей и покупателей. Менеджмент необходим для эффективного планирования и реализации культурных проектов, а также управления материальными, финансовыми, человеческими, интеллектуальными ресурсами. Особое внимание уделяется развитию креативного мышления, коммуникативных навыков магистрантов, что позволяет им формулировать уникальные торговые предложения в сфере искусства, а также грамотно позиционировать результаты творческого труда.

Электронный учебно-методический комплекс по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в сфере искусства» является важным инструментом для подготовки высококвалифицированных специалистов, способных осуществлять конкурентоспособную деятельность на рынке социально-культурных услуг.

Дисциплина «Менеджмент и маркетинг в сфере искусства» охватывает широкий спектр вопросов, включая стратегическое планирование, исследование рынка, управление проектами, взаимодействие с клиентами, продвижение культурных продуктов и др.

Основная цель ЭУМК «Менеджмент и маркетинг в сфере искусства» — предоставить магистрантам доступ к актуальным образовательным ресурсам, методическим материалам и практическим заданиям, которые помогут развить необходимые навыки и компетенции в области менеджмента и маркетинга в сфере искусства.

Задачи ЭУМК включают:

Обеспечение доступа к информации: сбор и систематизация материалов по менеджменту и маркетингу в искусстве.

Развитие практических навыков: предоставление заданий, направленных на применение теоретических знаний на практике.

Углубление знаний: поддержка самостоятельного изучения и исследовательской деятельности магистрантов.

Структура ЭУМК

ЭУМК «Менеджмент и маркетинг в сфере искусства» включает разделы: теоретический, практический, контроля знаний и вспомогательный. *В теоретическом* разделе представлен опорный конспект лекций, включающий основные вопросы дисциплины по шести темам в соответствии с учебной программой.

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

В разделе контроля знаний содержится перечень вопросов к зачету. При аттестации студентов учитываются результаты учебно-исследовательской работы, уровень ответов на семинарских и практических занятиях.

Во вспомогательном разделе представлена учебная программа, а также перечень литературных источников, рекомендуемых для изучения дисциплины.

Место учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере искусства» в системе подготовки магистров по специальности 7-06-0212-01 Дизайн, 7-06-0215-03 Арт-менеджмент, связь с другими учебными дисциплинами

Учебная дисциплина «Менеджмент и маркетинг в сфере искусства» входит в государственный компонент учебного плана. Она связана со следующими учебными дисциплинами: «Теория и методология «Арт-менеджмента», «Информационное обеспечение современной

арт-индустрии», «Технологии креативного менеджмента», «Правовые и экономические основы продюсерской деятельности»

Требования к освоению учебной дисциплины в соответствии с образовательным стандартом

В результате изучения учебной дисциплины магистрант **должен знать:**

- принципы, функции и методы менеджмента в сфере культуры;
- технологии создания культурных проектов, осуществления культурных мероприятий;
- особенности делового общения;
- этапы формирования системы маркетинговых коммуникаций в сфере культуры и искусства;
- маркетинговые инструменты продвижения учреждений культуры и искусства.

уметь:

- планировать этапы процесса создания культурного продукта, культурного проекта, осуществления культурного мероприятия;
- руководить коллективом художественного творчества;
- формировать цели команды, разрабатывать стратегию и тактику достижения целей, принимать решения в ситуациях риска;
- самостоятельно развивать собственные управленческие умения;
- проводить маркетинговые исследования.

иметь навыки:

- ведения переговоров, работы со СМИ;
- разработки и реализации комплекса маркетинга с учетом специфики маркетинга в сфере искусства.

Общий объем часов 130, из них аудиторных занятий на очной (дневной) форме получения углубленного высшего образования 36 часов. Распределение аудиторных часов по видам занятий на очной (дневной) форме получения высшего образования: лекций – 18 часов; практических занятий – 12 часов, семинар-

ских занятий – 6 часов. На заочной форме получения высшего образования количество аудиторных часов 12, из них лекций – 6 часов, практических занятий – 4 часа, семинарских занятий – 2 часа.

Текущая аттестация предполагает оценку выполнения комплекса заданий (4 раза в семестр), а также систематический контроль знаний, умений и навыков магистрантов в виде вопросов по заранее указанной проблематике.

Форма промежуточной аттестации знаний магистрантов на очной (дневной) и заочной формах получения углубленного высшего образования – зачёт.

С помощью электронного учебно-методического комплекса по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в сфере искусства» магистранты смогут:

- сосредоточить свое внимание на основных положениях и понятиях, характеризующих сущность управленческой деятельности в сфере искусства;
- проводить маркетинговые исследования в социально-культурных институтах;
- применять современные технологии проектного менеджмента в сфере культуры и искусства;
- приобрести необходимые навыки логического мышления; ведения переговоров; работы со СМИ; разработки и реализации комплекса маркетинга;
- проверить свои знания при подготовке к практическим и семинарским занятиям, а также развить собственные управленческие компетенции.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. Конспект лекций

Содержание лекционного материала по темам курса

Раздел I. Менеджмент в сфере искусства

Тема 1. История управления

и основные этапы развития менеджмента

Эффективное управление всегда было ключевым аспектом успешной деятельности организаций, и его методы эволюционировали в зависимости от изменений в экономике, технологиях, обществе.

Причины возникновения социального управления:

1. Разделение труда (конвейерное производство, разработанное одним из основателей менеджмента Генри Фордом).
2. Технологическое усложнение процесса производства (усложняется совокупность функций, которые важны с точки зрения производственного процесса).
3. Усложнение структуры производства (долгосрочные цели, координация деятельности подразделений).

Понятие «управление» (от латинского «administrare») относится к процессу организации и координации деятельности для достижения определённых целей. «Управление» не может в полной мере быть синонимом термина «менеджмент». Управление намного шире по своему смысловому диапазону, так как может распространяться и на технические, и на биологические процессы. Термин «менеджмент» возник в XIX веке и стал активно использоваться в англоязычных странах. Менеджмент чаще ассоциируется с управлением в бизнесе и включает в себя более специфические аспекты, такие как стратегическое планирование, управление ресурсами.

Менеджмент как искусство организационного управления — оптимальное использование научных знаний с целью эффективного распоряжения трудовыми ресурсами, принятие решений не только на основе просчитанного риска, но и на основе личного опыта и интуиции; умение выбрать нетривиальные, творческие решения, провести в действие его оптимальный вариант, заинтересовать подчиненных, эффективно адаптироваться в новой ситуации.

Менеджмент, как наука и практика управления, имеет долгую и многогранную историю. Его возникновение и развитие можно условно разделить на несколько этапов:

1. Древние цивилизации. Древний Египет, Месопотамия, Китай: управление большими стройками, такими как пирамиды, требовало организованности и планирования. Здесь зарождались основы управления ресурсами и кадрами. Древний Рим: развитие бюрократии и административных структур.

2. Средневековье. Феодальная система: управление осуществлялось через систему вассалитета, где лорды управляли своими землями. Церковь играла важную роль в управлении, организуя сложные структуры и процессы.

3. Ренессанс и эпоха Просвещения. Развитие науки и философии: Появление первых теорий управления и влияние научного подхода на организацию труда.

4. Промышленная революция (XIX век). Появление фабрик: Необходимость оптимизации процессов и управления большими группами людей. Научный менеджмент: Фредерик Тейлор ввел принципы научного управления, акцентируя внимание на эффективности и производительности.

5. XX век. Школа человеческих отношений: Элтон Мэйо и его исследования показали важность социальных аспектов в управлении. Системный подход: разработка теорий, рассматривающих организации как сложные системы. Современные теории менеджмента включают стратегический менеджмент, управление качеством и другие подходы.

6. XXI век. Технологические изменения: Влияние информационных технологий и глобализации на менеджмент. Устойчивое развитие: появление новых

моделей управления, таких как Agile и Lean, учитывающих экологические и социальные аспекты.

Менеджмент продолжает развиваться, адаптируясь к изменениям в обществе, технологиях и экономике. Это делает его динамичной и актуальной областью знаний. Рассмотрим некоторые известные теории классиков менеджмента.

Анри Файоль (29.07.1841–19.11.1925) – теоретик и практик менеджмента, основатель административной школы управления, автор работы «Общее и промышленное управление». В своей концепции он формулирует 14 принципов управления: разделение труда; полномочия и ответственность; дисциплина; единоначалие; единство действий; подчинённость личных интересов; вознаграждение персонала; централизация; иерархия; порядок; справедливость; стабильность рабочих кадров; инициатива; корпоративный дух.

Дуглас Макгрегор (1906–1964) разработал теорию, выделив руководителей двух типов «Х», «Y». Теория «Х» соответствует сосредоточению руководителя на работе. Предполагается, что у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили. Теория «Y» соответствует сосредоточению руководителя на человеке. Д. Макгрегор убедительно доказывает, что труд процесс естественный и люди, которые приобщены к организационным уровням, используют самоуправление и самоконтроль, они способны к творческому решению проблем.

Основателем и теоретиком эмпирической школы менеджмента принято считать профессора менеджмента Нью-Йоркского университета, выдающегося теоретика в области управления Петера Друкера (19.11.1909–11.11.2005). Наиболее известна работа П. Друкера «Эффективный управляющий», которая стала теоретической основой концепции «управления по целям».

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

Основными элементами концепции «управления по целям» являются:

- определение четких стратегических целей;
- привлечение к определению и формулированию этих целей всего персонала организации;

- оценка эффективности на основе результатов.

Среди существенных особенностей менеджмента в сфере культуры и искусства следует выделить:

- характер и основные цели учреждений культуры;
- реализуемые культурные услуги;
- свойства рынка, в котором осуществляется деятельность институтов;
- финансирование культурной деятельности осуществляется за счет привлечения альтернативных источников.

Конечным результатом управления, осуществления мероприятий, направленных на совершенствование деятельности организации в целом, является эффект.

Эффект управления складывается из:

- экономического эффекта, имеющего непосредственную стоимостную форму, (предполагает рост производительности труда и снижение трудоемкости, снижение материалоемкости 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.).

Тема 2. Тенденции развития современного менеджмента

В конце XX – начале XXI вв. сформировались определенные тенденции, которые детерминировали современный ландшафт менеджмента и потребовали от организаций гибкости и готовности к изменениям, а именно:

Ø Расширение рынков и интеграция экономик привели к необходимости учета культурных, экономических, правовых и др. различий.

Ø Внедрение IT-технологий скорректировало подходы к управлению.

Ø Увеличение внимания к экологическим и социальным аспектам бизнеса.

Ø Гибкость и адаптивность. В условиях быстро меняющейся среды организации приспособливают бизнес процессы к новым реалиям.

Ø Лидерство и управление талантами. Внимание к развитию лидерских качеств и поиск актуальных способов стимулирования сотрудников.

Ø Командный подход. Акцент на командную работу и сотрудничество, что способствует более эффективному решению задач и повышению креативности.

Ø Клиентоцентричность. Ориентация на потребности клиента и создание ценности для него стали основными приоритетами в управлении.

Ø Стремление компаний к диверсификации своих продуктов и услуг, а также активному внедрению инновации для укрепления конкурентоспособных позиций на рынке.

Ключевые положения современных концепций менеджмента состоят в следующем:

- отказ от управленческого рационализма классических школ управления,
- принятие того, что успех организации зависит как от внутренних, так и внешних факторов, их гибкости и адекватности;
- демонстрация социальной ответственности перед обществом в целом и перед своими работниками;
- использование в управлении как теории систем, так и ситуационного взгляда на сложившееся положение.

Концепции менеджмента представляют собой различные подходы к организации и управлению организациями. Так, в частности, в функциональной концепции менеджмента акцентируется внимание на разделении работы на специализированные функции (например, производство, маркетинг, финансы), когда основные задачи менеджмента сосредоточены на оптимизации процессов внутри этих функций.

Согласно системной концепции организация рассматривается как система, состоящая из взаимосвязанных частей. Менеджмент в этом контексте включает в себя изучение взаимодействий между различными подразделениями и внешней средой. Основной акцент делается на целостности и взаимозависимости всех компонентов.

Статистическая концепция менеджмента основывается на использовании количественных методов и статистических данных для принятия управленческих решений. Она включает в себя анализ данных, прогнозирование и оценку рисков, что позволяет более точно планировать и контролировать деятельность организации.

Бизнес-концепция менеджмента предполагает, что управление должно быть ориентировано на создание ценности для клиентов и прибыль для бизнеса. Этот подход акцентирует внимание на стратегическом планировании, инновациях и адаптации к рыночным условиям, что позволяет организациям быть более конкурентоспособными.

Каждая из перечисленных концепций имеет свои сильные и слабые стороны и может быть использована в зависимости от конкретных условий и целей организации.

Менеджмент - это одновременно и наука (имеет свой предмет, концепции, функции, принципы, базируется на познании и использовании экономических законов.), и искусство (в частности, принимать и реализовывать оптимальные решения с учётом имеющихся знаний, умений, навыков, компетенций). Результаты деятельности организаций отрасли, работающих в рамках единого правового поля, могут различаться.

В основе технологического содержания менеджмента лежат следующие основные механизмы: организационно-административный, экономический, кадровый и информационный.

Организационно-административный механизм в отрасли культуры и искусства исторически получил наибольшее развитие. Речь идет о распределении полномочий (прав и обязанностей). Полномочия фиксируются в уставах, должностных инструкциях, Положениях, договорах и других документах. Распределение полномочий входит в сферу действия административного и трудового права. Организационно-административный механизм использует административные методы управления, в основе которых приказы, директивы, обязательные рекомендации.

Экономический механизм – это, прежде всего, финансовые и материально-технические ресурсы. Анализируются система экономических показателей, льгот, стимулов (налоги, льготы, цены на услуги, заработанная плата, поощрение, арендная плата и др.).

Что касается затрат, то они обычно подразделяют на:

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

Кадровый механизм. В организациях культуры и искусства особое внимание уделяется работе с персоналом. В сфере культуры и искусства часто требуется нестандартное мышление и креативность. Специалисты должны быть способны генерировать новые идеи. Культурные проекты часто связаны с сильными эмоциями, поэтому важно учитывать эмоциональный интеллект и навыки межличностного общения. В культурных проектах часто участвуют много сторон (художники, музыканты, продюсеры, спонсоры), что требует высоких навыков координации и управления.

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

Эмоция (от лат. *emovere* – возбуждать, волновать) – особая группа процессов и состояний, в которых выражается субъективное отношение человека к внешней среде, событиям его жизни, изменениям внутреннего состояния.

В структуре эмоций выделяют импресивный компонент (внутренне переживание), физиологический компонент (вегетативные изменения: сердцебиение, изменение дыхания и др.) и экспрессивный компонент (поведение, мимика, двигательная речевая активность).

Эмоциональный интеллект (EI) – это способность осознавать, понимать и управлять своими эмоциями, а также эмоциями других людей. В менеджменте EI играет ключевую роль. Так, менеджеры с высоким EI способны создать поддерживающую и продуктивную рабочую среду, что способствует повышению морального духа команды. Эмоционально интеллигентные лидеры лучше справляются с конфликтами, так как умеют слушать и учитывать чувства всех сторон. EI помогает менеджерам более точно интерпретировать невербальные сигналы и эмоции сотрудников, что способствует более открытой и честной коммуникации. Лидеры с высоким EI могут вдохновлять своих сотрудников, понимая их потребности и чувства, что увеличивает вовлеченность. Они способны адаптировать свой стиль управления в зависимости от эмоционального состояния команды.

Менеджеры с высоким EI лучше справляются со стрессом и давлением, что позволяет им принимать более взвешенные решения. Эмоционально интеллигентные менеджеры способны предлагать поддержку, необходимую для личного и профессионального роста сотрудников. Таким образом, эмоциональный интеллект в менеджменте способствует созданию более здоровой и продуктивной рабочей среды, улучшает коммуникации и повышает эффективность команды.

Тема 3. Управленческие информационные технологии в современном менеджменте

Информационные технологии (ИТ) - это совокупность методов, средств и процессов, которые используются для обработки, хранения, передачи и управления информацией. Они включают в себя как аппаратные, так и программные средства, а также организационные и правовые аспекты, связанные с использованием информации.

Основные компоненты информационных технологий:

1. Аппаратные средства: компьютеры, серверы, сети, устройства хранения данных.
2. Программное обеспечение: операционные системы, приложения, базы данных.
3. Процессы: методы обработки данных, алгоритмы, системы управления.
4. Человеческий фактор: пользователи, специалисты по ИТ, управленцы.

Роль и значение информационных технологий в управлении организацией

1. Улучшение эффективности: ИТ позволяют автоматизировать рутинные процессы, что приводит к снижению затрат времени и ресурсов.
2. Ускорение принятия решений: доступ к актуальным данным в реальном времени помогает менеджерам принимать обоснованные решения быстрее.
3. Коммуникация и сотрудничество: современные ИТ обеспечивают эффективные средства коммуникации внутри организации и с внешними партнерами.
4. Анализ данных: ИТ позволяют собирать и анализировать большие объемы данных, что способствует выявлению тенденций и улучшению стратегического планирования.

5. Инновации: внедрение новых технологий может привести к созданию новых продуктов и услуг, а также улучшению качества обслуживания клиентов.

Виды информационных технологий

1. Технологии обработки данных: базы данных, системы управления базами данных (СУБД).

2. Телекоммуникационные технологии: интернет, мобильные сети, системы связи.

3. Системы управления: ERP-системы, CRM-системы, системы управления проектами.

4. Информационная безопасность: технологии защиты данных, шифрования, аутентификации.

Формы информационных технологий

1. Программные решения: специализированные приложения, программные пакеты.

2. Облачные технологии: SaaS, PaaS, IaaS, которые позволяют использовать ресурсы через интернет.

3. Мобильные технологии: приложения для смартфонов и планшетов.

4. Интернет вещей (IoT): устройства, подключенные к интернету, собирающие и обрабатывающие данные.

Таким образом, информационные технологии играют ключевую роль в современном управлении организациями, способствуя их развитию и адаптации к быстро меняющимся условиям рынка. Они содействуют в распространении передового управленческого опыта и новых технологий менеджмента. Перечислим некоторые особенности данного процесса:

1. Доступность информации. Интернет и облачные технологии: Обеспечивают доступ к большим объемам информации и ресурсам, позволяя менеджерам быстро находить лучшие практики и внедрять их в своих организациях.

2. Коммуникация и сотрудничество. Современные коммуникационные платформы (например, Slack, Microsoft Teams) способствуют обмену знаниями и идеями между сотрудниками и командами, даже если они находятся на разных континентах.

3. Аналитика и принятие решений. Например, Big Data и аналитические инструменты позволяют организациям осуществлять мониторинг массива данных для получения инсайтов, что способствует более обоснованным управленческим решениям.

4. Автоматизация процессов. Инструменты автоматизации (например, CRM-системы, ERP) помогают оптимизировать бизнес-процессы, снижая затраты и повышая эффективность.

5. Обучение и развитие. Электронное обучение и вебинары обеспечивают доступ к курсам и тренингам, позволяя менеджерам и сотрудникам развивать свои навыки и осваивать новые технологии.

6. Гибкость и адаптивность. Агильные технологии позволяют быстро адаптироваться к изменениям на рынке и в потребностях клиентов, что является важным аспектом современного менеджмента.

7. Социальные сети и обмен опытом. Профессиональные сообщества, такие как LinkedIn, позволяют менеджерам обмениваться опытом и обсуждать новые подходы, что способствует распространению передового опыта.

Таким образом, информационные технологии не только ускоряют процесс внедрения новых управленческих практик, но и создают условия для постоянного обучения и адаптации в быстро меняющемся бизнес-окружении.

Что касается формирования и развития интеллектуального капитала организации - это ключевая составляющая успешного функционирования и конкурентоспособности компании в современном мире. Интеллектуальный капитал включает в себя знания, навыки, опыт сотрудников, а также все нематериальные активы, которые могут приносить ценность. Вот основные аспекты этого процесса.

1. Определение интеллектуального капитала

- Человеческий капитал: знания, навыки и опыт работников.
- Структурный капитал: системы, процессы и базы данных, которые поддерживают операции.
- Клиентский капитал: отношения с клиентами и партнерами, репутация на рынке.

2. Формирование интеллектуального капитала

- Обучение и развитие: создание программ обучения, тренингов и семинаров для сотрудников.

- Культура обмена знаниями: поощрение сотрудничества и обмена опытом внутри команды.

- Инвестиции в технологии: использование современных технологий для хранения и обработки информации.

3. Развитие интеллектуального капитала

- Мониторинг и оценка: регулярная оценка навыков и знаний сотрудников, анализ удовлетворенности и производительности.

- Устойчивое развитие: внедрение инноваций и адаптация к изменениям на рынке.

- Стимулирование творчества: создание условий для генерации идей и инновационных решений.

4. Влияние на организацию

- Конкурентоспособность: высокий уровень интеллектуального капитала способствует улучшению позиций на рынке.

- Адаптивность: компании с развитым интеллектуальным капиталом быстрее реагируют на изменения в окружающей среде.

- Устойчивый рост: инвестирование в интеллектуальный капитал приводит к долгосрочным результатам и росту.

Таким образом, развитие интеллектуального капитала является стратегическим приоритетом для организаций, стремящихся к инновациям и устойчивому развитию. Эффективное управление этим капиталом позволяет не только повышать производительность, но и создавать ценность для всех заинтересованных сторон.

Тема 4. Эффективные технологии управления

в условиях динамичного развития

внешней и внутренней среды организации

Управленческая наука сталкивается с рядом актуальных проблем и вызовов в последние годы, а именно:

1. Адаптация к цифровизации. Быстрые темпы цифровизации требуют от менеджеров гибкости и способности адаптироваться к новым инструментам и платформам. Пандемия COVID-19 усилила тренд на удаленную работу, что обуславливает изучение новых подходов к управлению командами.

2. Учет изменений. Многие организации сталкиваются с трудностями в внедрении изменений из-за сопротивления сотрудников. Актуальность приобретает создание среды в компании, способствующей инновациям.

3. Устойчивое развитие в плане экологических и социальных аспектов. Современные компании анализируют возможности воздействия своей деятельности на окружающую среду и общество, что требует интеграции устойчивых практик в стратегии.

4. Диверсификация и инклюзивность. Успешные организации стремятся к созданию многообразных команд и инклюзивной культуры (выражается в толерантном, гуманном, безопасном отношении людей друг к другу, где разделяются идеи сотрудничества, стимулируется развитие всех участников взаимодействия).

5. Лидерство и мотивация. Появляются новые модели лидерства, востребованы эмоционально интеллектуальные лидеры. Делается акцент на поддержку мотивации и вовлеченности сотрудников в условиях постоянных изменений.

Современная практика менеджмента характеризуется такими параметрами, как гибкие методологии (Agile и Lean, которые становятся все более популярными для управления проектами и командами); использование больших данных и аналитики для принятия обоснованных управленческих решений; постоянное обучение и развитие сотрудников, что необходимо для поддержки конкурентоспособности.

Команда – это группа людей, объединенных достижением общей цели, во многом соответствующей личным целям каждого. Условия создания эффективной команды:

- небольшие по размеру группы (как правило, менее 12 человек);
- необходимый набор навыков, требуемых для выполнения задач;
- общая миссия, перечень конкретных целей;

- согласованный подход к делу;
- чувство коллективной ответственности за результаты работы;
- приверженность друг другу.

Принцип В. Парето, также известный как правило 80/20, заключается в том, что 80% результатов достигается за счет 20% усилий. В контексте учреждений культуры и искусства этот принцип может быть применен в нескольких аспектах:

1. Управление ресурсами, например, оптимизация бюджета (установление приоритетов в распределении бюджета, чтобы 20% наиболее эффективных мероприятий или проектов приносили 80% доходов или общественной пользы); анализ сотрудников для выявления 20% ключевых работников, которые вносят основной вклад в успех учреждения.

2. Программа мероприятий. Фокус на популярных событиях: Определение тех мероприятий, которые привлекают наибольшее количество посетителей, и сосредоточение усилий на их проведении и продвижении. Важно также изучение аудитории, а именно поведения посетителей, чтобы выявить 20% программ, которые интересуют 80% аудитории, и адаптация предложений на основе этих данных.

3. Оценка эффективности. Мониторинг результатов деятельности учреждений культуры и искусства с целью выявления наиболее успешных практик и их дальнейшего масштабирования.

Что касается основных составляющих самоменеджмента, то отметим следующие: самопознание; планирование; самоорганизация; принятие решений; фокусирование на важных аспектах; самоконтроль; самообразование; самореализация; самосовершенствование; саморазвитие и др.

Раздел II. Маркетинг в сфере искусства.

Тема 5. Роль и значение маркетинга в сфере искусства

С момента возникновения и до наших дней содержание понятия «маркетинг» изменялось, так как были разные условия производства и реализации товаров и услуг.

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

Современное понимание маркетинга сложилось постепенно. В большой советской энциклопедии «маркетинг» характеризуется как слово английского происхождения, которое означает «одну из систем управления капиталистическим предприятием, предполагающую тщательный учет процессов, происходящих на рынке, для принятия хозяйственных решений». В процессе рыночных реформ появилось новое и оригинальное осознание понятия «маркетинг» как неотделимой от этих реформ деятельности в рамках предпринимательства: то есть это приспособление к рынку с активным на него воздействием. Зародившись в производственной сфере, маркетинг достаточно длительное время не находил соответствующего применения в сфере культуры. Однако возрастание конкуренции, коммерциализация культурной деятельности привели к необходимости более оперативного внедрения основных элементов маркетинга в практику работы организаций культуры и искусства.

В крупных организациях социально-культурной сферы за годы рыночных преобразований накоплен существенный положительный опыт маркетинговой деятельности. За сравнительно короткий отрезок времени маркетинг превратился из увлечения и подражания, а именно таким он был в отечественной практике в начале 90-х гг. минувшего столетия, в концепцию производственной, творческой деятельности и социокультурного менеджмента.

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

Рассмотрим основные категории маркетинга в сфере искусства.

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

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

Запрос – это потребность, которую определяет покупательская способность человека.

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

Потребности не имеют ограничений по количеству. Их качество также может быть разнообразным в зависимости от покупательской способности и личных предпочтений конкретного индивида. Люди нуждаются в пище, одежде, чувстве безопасности, ощущении принадлежности к группе, уважении. Кроме того, необходимы и отдых, и образование, и развлечения. Так, в частности, культурный продукт на рынке создается с целью удовлетворить определенные нужды рекреационно-развивающего характера. Следует понимать, что покупателю нужен не сам культурный продукт, а тот результат, который он получит в результате его использования.

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

Что касается основных элементов маркетинговой информационной системы, то выделим следующие:

- Система внутренней информации. Подразумевает сбор, обработку и анализ информации о маркетинговой среде из источников внутри компании: отчетов, баз данных, инициатив и креатива персонала.

- Система внешней информации. Компания анализирует поведение конкурентов на рынке, их рекламные кампании и способы коммуникации с целевой аудиторией, а также общую ситуацию в нише и т.д.

- Система маркетинговых исследований. Подразумевает методическое и комплексное изучение рынка для лучшего понимания поведения покупателей,

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

Субъектами маркетинга в сфере искусства являются: создатели спектаклей и концертов: режиссеры, продюсеры, актеры, исполнители, импресарио, художники, декораторы, реквизиторы, а также потребители - зрители.

Функции маркетинга в сфере культуры и искусства:

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

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

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

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

Тема 6. Маркетинговые инструменты продвижения учреждений культуры и искусства

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

«Продвижение» в сфере культуры и искусств включает в себя целый ряд аспектов:

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

- художественную разработку программы;

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

- «паблисити» личности (род пропаганды, информация о каком-то событии, новом спектакле концерте);
- связи с общественностью (формирование положительного имиджа артистов, социально-культурных институтов, творческих коллективов);
- позиционирование (результатов творческой деятельности артистов, коллективов).

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

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

Социальный маркетинг – это разработка, реализация и контроль программ, рассчитанных на получение дохода от социальных услуг и включающих в себя вопросы планирования продукции, ценообразования, коммуникации, дистрибуции и маркетинговых исследований (Kotler and Zaltman, 1971).

Существует три вида социального маркетинга:

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

- *Фандрайзинг*. Компания также может принять участие в сборе средств на решение точечных проблем, таких как лечение тяжелобольных, закупку инвентаря для детских домов и школ, поддержку малоимущих и прочее. Компания-

донор, которая взаимодействует с благотворительными фондами и социальными инициативами, в итоге получает пользу, как и при спонсорстве.

– *Стимулирование продаж*. Подразумевает создание акций, которые делают покупателей участниками полезных для общества проектов. Например, с каждой проданной единицы определенного товара десять копеек идут на улучшение условий в домах престарелых. Основными субъектами являются: посетители; партнеры; конкуренты; представители СМИ; государственные органы власти.

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

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

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

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

Структура маркетинговых коммуникаций (СМК) представляет собой совокупность следующих компонентов: реклама; связи с общественностью, пропаганда; стимулирование сбыта; прямой маркетинг.

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

Содержание рекламы раскрывается посредством выполняемых ею функций:

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

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

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

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

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

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

Виды прямого маркетинга:

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

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Материалы к практическим занятиям

Практическое занятие 1 (2 часа)

Этапы развития менеджмента как науки

Представить в виде презентации (не менее 12 слайдов) и в текстовом формате доклад, используя интернет-ресурсы.

Научные точки зрения классиков менеджмента Ф.Тейлора, М. Вебера, А. Файоля, Д. Макгрегора, У. Оучи, Т. Питерса, Р. Уотермена, П. Друкера. Российская школа управления.

Школы научного менеджмента. Административная школа менеджмента и теория рациональной бюрократии. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.

Практическое занятие 2 (4 часа)

Макро и микросреда маркетинга социально-культурных институтов

Выбрать функционирующий социально-культурный институт в РБ, России, Казахстане для мониторинга макро и микросреды маркетинга (2 на выбор).

1. Дать характеристику выбранного социально-культурного института: цели и основные направления деятельности, портрет целевой аудитории, личность руководителя (фото и краткая биография), контактные данные.

2. Определить стратегию взаимодействия с целевой аудиторией

3. Особенности стимулирования активности целевой аудитории (описать 2 акции, или конкурсы, розыгрыши, визуальные материалы обязательны). Можно предложить свои варианты взаимодействия с целевой аудиторией.

4. Охарактеризовать деятельность конкурентов (название, основные услуги, ценовая политика, взаимодействие с ц.а.).

5. Привести пример удачной коллаборации с партнёрами, или предложить свой вариант, обосновать.

Представить в виде презентации (не менее 15 слайдов) и в текстовом формате.

Практическое занятие 3 (2 часа)

Маркетинговая логистика в сфере культуры

Охарактеризовать творческий коллектив одного из социокультурных институтов и механизмы его продвижения с использованием маркетинговых инструментов (руководитель, дата создания, коллектив, основные направления деятельности, достижения, взаимодействие с ц.а., 3 афиши современные, проанализировать соц. сети и сайт).

Представить в виде презентации и в текстовом формате.

Практическое занятие 4 (2 часа)

Известные персоналии в сфере искусства: жизненные принципы, путь к успеху, стратегии взаимодействия с ц.а.

Представить в виде презентации (не менее 12 слайдов) и в текстовом формате доклад, используя ресурс <https://kultura-info.by>. (рубрыка праекты: суботнія сустрэчы і максіма маладых).

Доклад подготовить на белорусском языке.

Практическое занятие 5 (2 часа)

Управленческие информационные технологии

Выбрать одну из перечисленных тем и подготовить доклад (не менее 5 страниц, с использованием схем, рисунков, списка литературы):

- Роль и значение информационных технологий в управлении организацией. Виды и формы информационных технологий.
- Информационная технология управления организацией, как системно организованная совокупность методов и средств поиска, сбора, обработки, хранения, передачи и защиты информации и знаний для развитого программного обеспечения и средств вычислительной и телекоммуникационной технологии.

– Основные функции и принципы использования современных информационных технологий управления.

– Оптимизация бизнес-процессов в соответствии с достижениями теории и практики менеджмента. Информационные системы как база управления знаниями. Отличие знаний от данных и информации.

– Формирование и развитие интеллектуального капитала организации.

Требования к оформлению для всех заданий в текстовом формате: использование шрифта Times New Roman, размер 14, межстрочный интервал точно 18, выравнивание по ширине. Поля верхнее и нижнее – 2 см, левое – 3 см, правое – 1 см.

2.2. Материалы к семинарским занятиям

Семинарское занятие 1 (4 часа)

Маркетинговая деятельность организаций сферы культуры и искусства

На основе анализа информационного контента, представленного в белорусских и зарубежных профессиональных периодических, научных и практико-ориентированных изданиях (например, газета *«Культура»*, журнал *«Беларуская думка»* (читальный зал библиотеки), журнал *«Справочник руководителя учреждения культуры»* (БД *«East View»*) и др., выявить успешные управленческие практики, маркетинговые технологии, применяемые в организациях сферы культуры и искусства.

Методика выполнения: задание выполняется магистрантами самостоятельно, до проведения аудиторного занятия. На занятии проводится обсуждение выполненного задания.

Результаты работы представляются в таблице:

Библиографическое описание источника	Общая характеристика управленческой практики	Определение ее слабых и сильных сторон	Возможность ее корректировки и последующей экстраполяции на другие объекты сферы культуры и искусства
1.	2.	3.	4.

Внимание: для поиска успешных управленческих практик и маркетинговых технологий рекомендуется использовать сайты – Ассоциации менеджеров культуры (<https://amcult.ru>, раздел «Издания»), сайт «Культура и креативность» (<https://www.culturepartnership.eu>), (<https://vc.ru/marketing>), (<https://rusability.ru>), (<https://www.cossa.ru>), (<https://www.sostav.ru/lenta>).

Семинарское занятие 2 (2 часа)

Компетентность и компетенции менеджера и маркетолога в сфере культуры и искусства

Подготовить доклад на тему семинара, отразить следующие аспекты:

1. Ключевые компетенции менеджера и маркетолога в сфере культуры и искусства.
2. Компетентность менеджера и маркетолога в сфере культуры и искусства как фактор конкурентоспособности на рынке.
3. Эмоциональный интеллект и его значение в социокультурной практике менеджера и маркетолога.
4. Привести 2 примера бренд личности менеджера и маркетолога в сфере культуры и искусства (5 фактов о персоне).

Оформление в текстовом формате: использование шрифта Times New Roman, размер 14, межстрочный интервал точно 18., выравнивание по ширине. Поля верхнее и нижнее – 2 см, левое – 3 см. правое – 1 см.

2.3. Рекомендуемая литература

для выполнения практических и семинарских заданий

1. Аналитика культурных индустрий: до и после [пандемии] : монография / И. А. Ахьямова [и др.] ; науч. ред. М. А. Беляевой. – Екатеринбург : Екатеринбургская академия современного искусства, 2020. – 238 с.
2. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – М. : Юрайт, 2022. – 381 с.
3. Клиентоориентированность: исследования, стратегии, технологии : монография / Л. С. Латышова, И. В. Липсиц, О. К. Ойнер [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 241 с.
4. Кови, С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / С. Кови. – Альпина Пабlishер, 2019. – 396 с.
5. Командышко, Е. Ф. Арт-менеджмент : учебник / Е.Ф. Командышко. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 194 с.
6. Макарэвіч, Г. У. Развіццё кінаіндустрыі ва ўмовах глабалізацыі / Г. У. Макарэвіч // Роднае слова. – 2021. – № 4. – С. 78–80.
7. Романчик, Н. В. Сюжетно-ролевое моделирование: развитие личности руководителя : учебно-методическое пособие / Н. В. Романчик, Е. П. Пыко. – Мн. : РИВШ, 2024. – 164 с.
8. Сферный подход в теории и практике социально-культурной деятельности : монография / Л. Н. Жуковская, С. В. Костылев, О. Ф. Морозова [и др.]. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. – 200 с.
9. Чаморро-Премузик, Томас. Уверенность в себе : как повысить самооценку, преодолеть страхи и сомнения : пер. с англ. / Т. Чаморро-Премузик. – М. : Альпина Пабlishер, 2019. – 333 с.

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы магистрантов

Самостоятельная работа, осваивающих образовательные программы углубленного высшего образования, рассматривается как целенаправленная, внутренне мотивированная, структурированная и корректируемая самими субъектами образовательного процесса деятельность по самостоятельному поиску профессиональной информации, ее систематизации, анализу, оценке и последующему использованию в учебной и научно-исследовательской деятельности в рамках повышения своей профессиональной компетентности.

В процессе изучения учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере искусства» самостоятельная работа включает выполнение всех видов аудиторных (проведение экспресс-опросов по темам, выносимым преподавателем на самостоятельное изучение; теста, определяющего уровень знаний по определенному блоку дисциплины; опроса в форме игры) и внеаудиторной (выполнение письменных заданий, подготовка доклада по выбранной теме, составление мини-гlossария, тестовых заданий, написание эссе) работы.

Самостоятельная работа магистрантов по учебной дисциплине «Менеджмент и маркетинг в сфере искусства» направлена на поиск фактографических сведений, отражающих практическую деятельность менеджеров и маркетологов, через анализ информационных материалов, представленных в периодических и профессиональных изданиях; на сайтах организаций и учреждений культуры; на персональных страничках в социальных сетях и Интернет-сообществах.

3.2. Примерный перечень вопросов к зачету

1. Особенности менеджмента в социально-культурных институтах.
2. Уровни бюджетного финансирования в сфере культуры и искусства.
3. Менеджмент в сфере искусства: персоналии, профессиональный путь, достижения.
4. Принципы государственного финансирования сферы культуры и искусства.
5. Логистика принятия управленческих решений в социокультурной практике.
6. Эффект управления и его основные компоненты.
7. Характеристика понятия «эффективность управленческой деятельности».
8. Основные виды эффективности в сфере культуры.
9. Стили руководства. Критерии оценки управления деятельностью организации в сфере культуры.
10. Виды контроля деятельности социально-культурных институтов.
11. Критерии оценки культуры менеджмента организации.
12. Корпоративная культура как стратегический инструмент, её основные компоненты.
13. Эмоциональный интеллект и его роль в формировании интеллектуального потенциала организации.
14. Основные положения концепции маркетинга взаимоотношений.
15. Программа формирования лояльности посетителей социально-культурных институтов.
16. Применение принципа В. Парето в деятельности учреждений культуры и искусства.
17. Факторы, определяющие интенсивность деловых отношений учреждений искусства с целевой аудиторией.

18. Этапы становления и развития маркетинга: социально-культурный контекст.
19. Ключевые элементы маркетинговой информационной системы.
20. Этапы, задачи, объекты маркетинговых исследований.
21. Характеристика основных составляющих комплекса маркетинга в сфере искусства: «Продукт», «Цена», «Каналы распространения или Сбыт», «Продвижение».
22. Функции маркетинга в сфере культуры и искусства.
23. Основные виды мотивов, которые определяют действия потребителей.
24. Эмоциональный капитал и возможности его использования в социокультурной практике.
25. Маркетинг в сфере искусства: персоналии, профессиональный путь, достижения.
26. Классическая структура маркетинговых коммуникаций (СМК) в сфере искусства.
27. Этапы формирования системы маркетинговых коммуникаций в сфере культуры и искусства.
28. Основные мероприятия по формированию спроса на товары и услуги в сфере культуры и искусства.
29. Перспективы использования Digital-маркетинга в процессе продвижения учреждений культуры и искусства.

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1. Учебная программа

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

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Института современных знаний
имени А.М.Широкова

А.Л.Капилов

. .2024

Регистрационный № УД-02- /уч.

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ИСКУССТВА

Учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальностей:

7-06-0212-01 Дизайн,

7-06-0215-03 Арт-менеджмент

2024 г.

Учебная программа составлена на основе образовательных стандартов высшего образования ОСВО 7-06-0212-01-2023 Дизайн, 7-06-0215-03-2023 Арт-менеджмент и учебных планов по специальностям

СОСТАВИТЕЛЬ:

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

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

А. М. Стельмах, доцент кафедры менеджмента СКД УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат искусствоведения, доцент

М. И. Козлович, проректор по учебной и научной работе Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова», кандидат искусствоведения, доцент

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкова» (протокол № 10 от 30.05.2024);

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

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина «Менеджмент и маркетинг в сфере искусства» состоит из двух разделов: «Менеджмент в сфере искусства», «Маркетинг в сфере искусства». Учебная программа «Менеджмент и маркетинг в сфере искусства» разработана для магистрантов, получающих углубленное высшее образование, в соответствии с требованиями образовательного стандарта по специальностям 7-06-0212-01 Дизайн, 7-06-0215-03 Арт-менеджмент.

Актуальность изучения учебной дисциплины практико-ориентированной магистратуры, обеспечивающая получение степени «Магистр» и диплома магистра обусловлена новыми условиями управленческой деятельности в сфере культуры и искусств, связанными с ориентацией на рыночные отношения и параллельным функционированием государственной административной системы.

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

Задачи профессиональной деятельности магистранта.

Магистрант должен быть подготовлен к решению следующих задач профессиональной деятельности:

- владение образовательными технологиями формирования профессиональных компетенций будущих специалистов сферы культуры и искусства;
- осуществление учебно-методической деятельности в рамках образовательных программ по арт-менеджменту;
- осуществление научно-исследовательской деятельности в сфере культуры и искусства;
- проведение научных исследований по проблемам управления в сфере художественной культуры;
- применение современных технологий проектного менеджмента в сфере культуры и искусств;
- использование научных концепций, подходов и технологий управления проектами в сфере культуры и искусства;

- информационное сопровождение процессов реализации арт-проектов;
- концептуально-теоретическое и научно-методическое сопровождение инновационных арт-проектов.

Изучение учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере искусства» позволит магистранту обладать следующими специализированными компетенциями:

СК-5. Быть способным осуществлять маркетинговые исследования в сфере культуры и искусства;

СК-6. Быть способным управлять процессом создания произведений искусства, подготовки и реализации культурных проектов, осуществления культурных мероприятий;

СК-7. Создавать новый сегмент рынка конкурентоспособных услуг в сфере культуры, используя инновации;

СК-9. Обеспечивать концептуально-теоретическое и научно-методическое сопровождение инновационных арт-проектов.

Учебная дисциплина «Менеджмент и маркетинг в сфере искусства» взаимосвязана со следующими учебными дисциплинами: «Технологии креативного менеджмента», «Правовые и экономические основы продюсерской деятельности».

В результате изучения учебной дисциплины магистрант должен

знать:

- принципы, функции и методы менеджмента в сфере культуры;
- технологии создания культурных проектов, осуществления культурных мероприятий;
- особенности делового общения;
- этапы формирования системы маркетинговых коммуникаций в сфере культуры и искусства;
- маркетинговые инструменты продвижения учреждений культуры и искусства.

уметь:

- планировать этапы процесса создания культурного продукта, культурного проекта, осуществления культурного мероприятия;
- руководить коллективом художественного творчества;
- формировать цели команды, разрабатывать стратегию и тактику достижения целей, принимать решения в ситуациях риска;
- самостоятельно развивать собственные управленческие умения;
- проводить маркетинговые исследования.

иметь навыки:

- ведения переговоров, работы со СМИ;
- разработки и реализации комплекса маркетинга с учетом специфики маркетинга в сфере искусства.

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

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

В соответствии с образовательным стандартом по специальностям 7-06-0212-01 Дизайн, 7-06-0215-03 Арт-менеджмент учебная программа по учебной дисциплине «Менеджмент и маркетинг в сфере искусств» рассчитана на 130 часов, из них аудиторных занятий на очной (дневной) форме получения углубленного высшего образования 36 часов. Распределение аудиторных часов по видам занятий на очной (дневной) форме получения высшего образования: лекций – 18 часов; практических занятий – 12 часов, семинарских занятий – 6 часов. На заочной форме получения высшего образования количество аудиторных часов 12, из них лекций – 6 часов, практических занятий – 4 часа, семинарских занятий – 2 часа.

Текущая аттестация предполагает оценку выполнения комплекса заданий (4 раза в семестр), а также систематический контроль знаний, умений и навыков магистрантов в виде вопросов по заранее указанной проблематике.

Форма промежуточной аттестации знаний магистрантов на очной (дневной) и заочной формах получения углубленного высшего образования – зачёт.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Раздел I. Менеджмент в сфере искусства

Тема 1. История управления и основные этапы развития менеджмента

Основные трактовки понятий «менеджмент» и «управление».

История возникновения и развития менеджмента. Его многовековая эволюция в рамках различных общественно-экономических формаций и цивилизаций. Этапы развития менеджмента как процесса формирования и трансформации взглядов на систему управления в организациях.

Этапы развития менеджмента как науки. Научные точки зрения классиков менеджмента Ф. Тейлора, М. Вебера, А. Файоли, Д. Макгрегора, У. Оучи, Т. Питерса, Р. Уотермена, П. Друкера. Российская школа управления.

Школы научного менеджмента. Административная школа менеджмента и теория рациональной бюрократии. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.

Тема 2. Тенденции развития современного менеджмента

Тенденции развития менеджмента в конце XX–начале XXI вв. Инновационный характер менеджмента. Менеджмент знаний. Новые виды специального менеджмента. Перенос опыта менеджмента от коммерческих организаций к некоммерческим. Усиление роли командной работы. Бенчмаркинг как особая управленческая технология, направленная на изучение и широкое распространение опыта работы лучших организаций. Сетевой менеджмент.

Концепции менеджмента: функциональная, системная, статистическая и бизнес-концепция. Новейшие принципы менеджмента: глобализация, всеобщее управление качеством, реструктуризация, реформирование. Организационная (корпоративная) культура – новый образ жизни современного предприятия. Ориентация организационной культуры на знания, их систематическое накопление, широкое распространение, регулярный обмен ими между всеми сотрудниками. Сущность лидерства в современных условиях.

Эмоциональный интеллект и его роль в формировании интеллектуального потенциала организации. Способы его развития на основе формирования группового самосознания, закрепление лучших традиций, создание корпоративной религии.

Тема 3. Управленческие информационные технологии в современном менеджменте

Характеристика понятия «информационные технологии». Роль и значение информационных технологий в управлении организацией. Виды и формы информационных технологий.

Информационная технология управления организацией, как системно организованная совокупность методов и средств поиска, сбора, обработки, хранения, передачи и защиты информации и знаний для развитого программного обеспечения и средств вычислительной и телекоммуникационной технологии. Особенности современных информационных технологий, как катализатора распространения передового управленческого опыта и новых технологий менеджмента. Основные функции и принципы использования современных информационных технологий управления.

Оптимизация бизнес-процессов в соответствии с достижениями теории и практики менеджмента. Информационные системы как база управления знаниями. Отличие знаний от данных и информации. Содержание и результаты менеджмента знаний. Формирование и развитие интеллектуального капитала организации.

Тема 4. Эффективные технологии управления в условиях динамичного развития внешней и внутренней среды организации

Проблемы управленческой науки последних лет. Современная практика менеджмента. Появление специальных видов управления и технологий, как построение обучающейся организации, формирования команд, управление жизнестой-

костью и других, обеспечивающих современным организациям уникальные конкурентные преимущества. Необходимость принятия и реализации быстрых, нестандартных, грамотных управленческих решений, разработка и реализация необходимых мер, минимизация возникающих потерь.

Исторические корни командного подхода в управлении. Различные подходы к определению понятий «команда», «управленческая команда». Роль и место команды в процессе управления, ее преимущества. Нормы и правила командной работы, командные ценности, численность. Отличия команды от группы. Применение принципа В. Парето в деятельности учреждений культуры и искусства. Процессы самоорганизации в команде, синергетический эффект командной работы.

Раздел II. Маркетинг в сфере искусства.

Тема 1. Роль и значение маркетинга в сфере искусства

Маркетинг как объект научного исследования. Становление и развитие маркетинга: социально-культурный контекст. Сущность маркетинга в сфере искусства. Основные категории маркетинга в сфере искусства: рынок, потребности, нужда, спрос и предложение, товары и услуги. Услуги и потребители продукции в сфере искусства. Ключевые элементы маркетинговой информационной системы. Этапы и объекты маркетинговых исследований. Комплекс маркетинга в сфере искусства: «Продукт», «Цена», «Каналы распространения или Сбыт», «Продвижение». Характеристика понятий «ёмкость рынка», «рыночный потенциал», «товарная и ценовая политика» в сфере искусства. Функции маркетинга в сфере культуры и искусства.

Тема 2. Маркетинговые инструменты продвижения учреждений культуры и искусства

Характеристика понятия «маркетинговые инструменты». Связь социального маркетинга и сферы искусства. Виды социального маркетинга. Принципы

маркетинга взаимоотношений. Характеристика понятия «корпоративная идентичность социально-культурного института».

Макро и микро-среда маркетинга социально-культурных институтов. Факторы макросреды и их влияние на организации культуры. Микросреда маркетинга учреждений культуры. Внешняя и внутренняя микросреда.

Классическая структура маркетинговых коммуникаций (СМК) в сфере искусства: реклама (advertising); связи с общественностью (public relations), пропаганда (publicity); стимулирование сбыта (sales promotion); прямой маркетинг (direct marketing).

Особенности формирования спроса на услуги. Ключевые цели стимулирования сбыта. Виды ценового стимулирования. Основные мероприятия по формированию спроса на товары и услуги в сфере культуры и искусства. Актуальные формы прямого маркетинга в сфере культуры и искусства: персональная продажа; директ-мейл; каталог-маркетинг; телефон-маркетинг; телемаркетинг; Internet-маркетинг, формирование базы данных постоянных посетителей. Перспективы использования Digital-маркетинга в процессе продвижения учреждений культуры и искусства.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ИСКУССТВА»

(очная (дневная) форма получения высшего образования)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов			Количество часов СРС	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия		
1	2	3	4	5	6	7
Раздел I. Менеджмент в сфере искусств						
1	История управления и основные этапы развития менеджмента	2	2	-	16	Опрос
2	Тенденции развития современного менеджмента	4	2	2	20	Рефераты, дискуссия
3	Управленческие информационные технологии в современном менеджменте	2	2	-	16	Доклад
4	Современные технологии управления в условиях динамично развития внешней и внутренней среды организации	4	2	2	20	Тестирование
	Итого по разделу	12	8	4	72	
Раздел II. Маркетинг в сфере искусств						
1	Роль и значение маркетинга в сфере искусства.	4	2	2	24	Доклад и его обсуждение
2	Маркетинговые инструменты продвижения учреждений культуры и искусства	2	2		22	Доклад и его обсуждение
	Итого по разделу	6	4	2	46	
	Промежуточная аттестация				12	Зачет
	ИТОГО	18	12	6	130	

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ИСКУССТВА»

Заочная форма получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов			Количество часов СРС	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия		
1	2	3	4	5	6	7
Раздел I. Менеджмент в сфере искусств						
1	История управления и основные этапы развития менеджмента				16	Экспресс-опрос, собеседование
2	Тенденции развития современного менеджмента	2		2	20	Рефераты, дискуссия
3	Управленческие информационные технологии в современном менеджменте	1			16	Творческие задания
4	Современные технологии управления в условиях динамично развития внешней и внутренней среды организации	1	2	2	20	Тестирование
	Итого по разделу	4	2	4	72	
Раздел II. Маркетинг в сфере искусств						
1	Роль и значение маркетинга в сфере искусства.	2		2	24	Выступления с докладами и презентациями
2	Маркетинговые инструменты продвижения учреждений культуры и искусства		2		22	Творческие задания
	Итого по разделу	2	2	2	46	
	Промежуточная аттестация				12	Зачет
	ИТОГО	6	4	2	130	

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Требования к выполнению самостоятельной работы магистрантов по учебной дисциплине «Менеджмент и маркетинг в сфере искусства»

№ п/п	Название раздела, темы	Кол-во часов на СРС		Задание	Форма вы- полнения	Цель или за- дачи СРС
		ДФО	ЗФО			
Раздел I. Менеджмент в сфере искусства						
1	История управле- ния и основные этапы развития менеджмента	16	16	Составление таблицы с указанием времен- ного интервала и сущ- ностной характери- стики основных эта- пов развития менедж- мента	Тезисы, письменная работа	Получение пер- вичных знаний
2	Тенденции разви- тия современного менеджмента	20	20	Изучение литературы, анализ управленческой прак- тики на белорусских предприятиях	Письменная работа	Получение пер- вичных знаний, их системати- зация
3	Управленческие информационные технологии в со- временном ме- неджменте	16	16	Изучение отечествен- ной литературы и за- рубежного опыта управления в органи- зациях	Доклад	Закрепление знаний, подго- товка к текущему занятию
4	Современные тех- нологии управле- ния в условиях ди- намично развития внешней и внут- ренней среды ор- ганизации	20	20	Изучение литературы и опыта использова- ния эффективных тех- нологий управления в организациях	Письменная работа	Закрепление и систематизация знаний, подго- товка к текущему занятию
Раздел II. Маркетинг в сфере искусства						
1	Роль и значение маркетинга в сфере искусства	24	24	Изучение маркетинго- вой деятельности в учреждениях куль- туры и искусства	Эссе, со- ставление мини-глос- сария	Получение пер- вичных знаний, их закрепление в дискуссион- ной форме
2	Маркетинговые инструменты про- движения учре- ждений культуры и искусства	22	22	Мониторинг эффек- тивных маркетинго- вых инструментов продвижения соци- ально-культурных ин- ститутов	Обобщение материала и выявление дискуссион- ных аспек- тов темы	Подготовка к текущему занятию
	Подготовка к за- чету	12	12			

4.2. Список литературы

Раздел I. Менеджмент в сфере искусства

Основная

1. Баканов, Е. А. Управление услугами сферы культуры : учеб. пособие для вузов / Е. А. Баканов. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2021. – 202 с.
2. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Выш. школа, 2022. – 384 с.
3. Петрович, М. В. Управление организацией : учеб. пособие / М. В. Петрович. – Мн. : РИВШ, 2023. – 668 с.
4. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2021. – 496 с.
5. Шарков, Ф. И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг : учебное пособие / Ф. И. Шарков. – 3-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2022. – 406 с.

Дополнительная

1. Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство : учебник / Н. П. Беляцкий. – Мн. : РИВШ, 2020. – 359 с.
2. Государственная программа «Культура Беларуси» на 2021–2025 гг. [Электронный ресурс]. – URL : https://pravo.by/upload/docs/op/C22100053_1612558800.pdf. (дата обращения: 17.04.2024).
3. Макарова, Е. А. Арт-менеджмент в контексте современной художественной практики / Е. А. Макарова // Разнообразие форм культурного самовыражения: опыт формирования благоприятной среды для охраны и поощрения : VI Междунар. научно-практ. конф. «Культура Беларуси: реалии современности», (Минск, 13 октября 2017 г.) : сборник научных статей / Белорусский государственный университет культуры и искусств. – Минск, 2017. – С. 158–163.
4. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронный ресурс] : 20 ліпеня 2016 г., № 413-3 ; прыняты Палатай прадстаўшчы 24 чэрвеня 2016 г.: адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрвеня 2016 г. // Национальный правовой Интернет-

портал Республики Беларусь. – URL : <http://www.pravo.by/main.aspx?guid=12551&pO=Nkl600413&p1=1&p5=0> (дата обращения: 19.04.2024).

5. Конституция Республики Беларусь [1994 года] Канстытуцыя Рэспублікі Беларусь [1994 года] Constitution of the Republic of Belarus [of 1994: с изм. и доп., принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г. и 17 октября 2004 г.]. – Минск : Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2014. – 159 с.

6. Методология разработки арт-проектов [Электронный ресурс] : учебно-методический комплекс по учебной дисциплине для специальности второй ступени высшего образования (магистратура) 1-20 80 01 – Арт-менеджмент / сост. Е. А. Макарова. – Электронные текстовые данные. – Минск, 2020. – 172 с.

7. Міністэрства культуры Рэспублікі Беларусь [Электронны рэсурс]. URL : <http://www.kultura.by>. (дата обращения: 02.05.2024).

8. Социокультурный менеджмент в контексте приоритетов государственной политики в сфере культуры : сб. к 25-летию кафедры менеджмента социально-культурной деятельности / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; науч. рук. А. М. Стельмах. – Минск : Издатель Владимир Сивчиков, 2018. – 191 с.

Раздел II. Маркетинг в сфере искусства

Основная

1. Акулич, И. Л. Маркетинг : учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. – Мн. : БГЭУ, 2020. – 541 с.

2. Гавриков, А. Digital-маркетинг. Главная книга интернет-маркетолога / А. Гавриков, В. Давыдов, М. Федоров. – М. : АСТ, 2022. – 467 с.

3. Коноваленко, В. А. Основы интегрированных коммуникаций : учеб. и практикум для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, Н. Г. Швед. – М. : Юрайт, 2021. – 485 с.

4. Тультаев, Т. А. Маркетинг услуг : учебник / Т. А. Тультаев. – М. : ИН-ФРА-М, 2020. – 208 с.

5. Шарков, Ф. И. Интегрированные коммуникации. Реклама, публич-
лейшнз, брендинг : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специ-
альности «Реклама и связи с общественностью» / Ф. И. Шарков. - 2-е изд., стер. –
Москва : Дашков и К*, 2020. – 322 с.

Дополнительная

1. Горнштейн, М. Ю. Современный маркетинг : Монография, 4-е изд. – М. :
Дашков и К, 2022. – 404 с.

2. Калашникова, А. В. Спектакль как маркетинговый ход / А. В. Калашни-
кова // Научный поиск в сфере современной культуры и искусства : материалы
научной конф. профессорско-преподавательского состава Белорусского государ-
ственного университета культуры и искусств (Минск, 26 ноября 2020 г.) / Бело-
русский государственный университет культуры и искусств. – Минск, 2021. –
С. 276–282.

3. Короткова, Т. Л. Управление маркетингом : учебник и практикум /
Т. Л. Короткова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2018. – 242 с.

4. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать
каждый менеджер ; пер. с англ. / Ф. Котлер. – 10-е изд. – М. : Альпина Паблишер,
2019. – 242 с.

5. Макарова, Е. А. Маркетинговые технологии в структуре арт-менедж-
мента / Е. А. Макарова // Навуковы пошук у сферы сучаснай культуры і мастац-
тва : матэрыялы навуковай канферэнцыі прафесарска-выкладчыцкага складу Бе-
ларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтваў, прысвечанай Году
культуры ў Рэспубліцы Беларусь (Мінск, 24 лістапада 2016 г.) / Беларускі
дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў. – Мінск, 2018. – С. 297–301.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	7
1.1. Конспект лекций	7
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	28
2.1. Материалы к практическим занятиям.....	28
2.2. Материалы к семинарским занятиям.....	30
2.3. Рекомендуемая литература для выполнения практических и семинарских заданий	32
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	33
3.1. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы магистрантов.....	33
3.2. Примерный перечень вопросов к зачету	34
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	36
4.1. Учебная программа	36
4.2. Список литературы	49

Учебное электронное издание

Составитель
Мицкевич Юлия Владимировна

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ИСКУССТВА

*Электронный учебно-методический комплекс
для обучающихся специальностям:
7-06-0212-01 Дизайн, 7-06-0215-03 Арт-менеджмент*

[Электронный ресурс]

Редактор *А. Н. Голотвина*
Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Подписано в печать 29.05.2026.
Гарнитура Times Roman. Объем 0,4 Мб

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

ISBN 978-985-547-537-9



9 789855 475379