

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

Факультет гуманитарный
Кафедра социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой
Колпина Л. Г.

30.04.2020 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета
Ростовцева В. М.

30.04.2020 г.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

*Электронный учебно-методический комплекс
для студентов специальности 1-17 03 01 Искусство эстрады
(по направлениям)*

Составитель

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

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета Института
протокол № 10 от 02.06.2020 г.

УДК 005:339.138(075.8)
ББК 65.290-2я73

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра налогов и налогообложения учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» (протокол № 7 от 20.01.2020 г.);

Шелег Е. М., доцент, кандидат экономических наук кафедры финансов учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет».

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению
кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента
(протокол № 9 от 30.04.2020 г.)

075 **Марочкина, В. М.** Основы менеджмента и маркетинга: учеб.-метод. комплекс для студентов специальности 1-17 03 01 Искусство эстрады (по направлениям) [Электронный ресурс] / Сост. В. М. Марочкина. – Электрон. дан. (1,2 Мб). – Минск: Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2020. – 137 с. – 1 электрон. опт. диск (CD).

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

Номер гос. регистрации в НИРУП «Институт прикладных программных систем» 1932022602 от 22.05.2020 г.

Учебно-методический комплекс представляет собой совокупность учебно-методических материалов, способствующих эффективному формированию компетенций в рамках изучения дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга».

Для студентов вузов.

ISBN 978-985-547-354-2

© Институт современных знаний
имени А. М. Широкова, 2020

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Развитие рыночных отношений требует более широкого применения менеджмента и маркетинга в различных областях человеческой деятельности, в том числе в культуре и искусстве. Этим обусловлена актуальность изучения дисциплины в учебной программе по специальности 1 - 17 03 01 «Искусство эстрады (по направлениям)», направление специальности 1 - 17 03 01 - 01 «Искусство эстрады (инструментальная музыка)», 1 - 17 03 01 - 02 «Искусство эстрады (компьютерная музыка)», 1 - 17 03 01 - 03 «Искусство эстрады (пение)».

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

Задачи

Студент должен быть подготовлен к решению следующих задач профессиональной деятельности:

- закрепить знания понятийного аппарата;
- сформировать ясное представление о методологических основах, менеджмента и маркетинга;
- ознакомить студентов с основными законодательными и нормативно-правовыми актами в сфере культуры и искусства;
- выработать устойчивые знания о возможности привлечения и аккумуляции финансовых средств из различных источников, а также использовании фандрейзинга в сфере культуры и искусства;
- изучить формы и методы государственного управления и регулирования деятельности организаций в сфере культуры и искусства;
- изучить основы управления интеллектуальной собственностью, обратив особое внимание на сферу культуры и искусства;
- знать требования, предъявляемые к работникам культуры и проблемы их подготовки, переподготовки, повышения квалификации;

– обратить внимание на приемы управления нововведением в случаях сопротивления и кризисной ситуации;

– составить четкое представление студентов о лидерстве и стилях руководства;

– обратить внимание на особенности менеджмента маркетинга в подотраслях культуры и искусства (музейном деле, шоу-бизнесе, изобразительном искусстве, художественных промыслах, кинематографии).

Изучение дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга» содействует усвоению знаний в области управления и обеспечивает современную подготовку специалистов с высшим образованием и формирование следующих:

– *академических компетенций*:

АК-1. Владеть и применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач;

АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом;

АК-3. Владеть исследовательскими навыками;

– *социально-личностных компетенций*:

СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию;

СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям;

– *профессиональных компетенций*:

ПК-2. Выполнение нормативно-правовой базы в области культуры;

ПК-3. Реализация общегосударственных, региональных и ведомственных программ, проектов в области культуры;

ПК-5. Анализ и оценивание информации, тенденций, перспектив развития культуры.

В результате изучения дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга» студент должен:

знать:

– сущность менеджмента и маркетинга и их методологические аспекты и особенности в сфере культуры и искусства;

– культурную политику, законодательные акты и органы управления в сфере культуры; – современные технологии управления организацией культуры и искусства;

уметь:

- анализировать показатели развития отрасли;
- планировать этапы создания культурного проекта, осуществление мероприятия;
- руководить творческим коллективом;
- разрабатывать основные нормативные документы для внутреннего руководства и внешних связей;
- проводить маркетинговые исследования, работать со СМИ;
- приобрести навыки работы с персоналом, составления маркетинговых программ по изучению вкусов и предпочтений потребителей, составления деловых документов (писем, договоров, актов выполненных работ и др.).

В соответствии с образовательным стандартом учебная программа по дисциплине рассчитана на 82 часа, из них аудиторных занятий по дневной форме обучения 46 часов; лекций – 32 часа; практических и семинарских занятий – 14 часов. Самостоятельная работа определена в объеме 36 часов.

На заочной форме обучения количество аудиторных часов – 10, из них лекций – 8 часов, практических – 2 часа, на самостоятельную работу студентов выделено 36 часов. Формой текущего контроля знаний является экзамен.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. Курс лекций

1. Сущность менеджмента в сфере культуры

1.1. Содержание и сущность понятий «менеджмент», «руководство» и «управление»

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

В менеджменте организации участвуют руководитель и специалисты-менеджеры. Их могут называть управляющими. Термин «руководитель» означает первое лицо, которое формирует цель, принимает решение и несет полную ответственность за его исполнение. Можно сказать, что руководитель организации является ее главным менеджером. «Управляющий» – это менеджер, который обязан выполнить принятое руководителем решение и несет ответственность за его исполнение в пределах предоставленных ему прав.

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

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

Как искусство, менеджмент основывается на учете особенностей организации (предприятия), а также специфики каждой человеческой личности, группы людей, составляющих эту организацию. Менеджмент всегда индивидуален.

Искусство принимать оптимальные решения и реализовывать их зависит от личности менеджера, его опыта, знаний.

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

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

Менеджмент необходим в любой сфере деятельности. С 60-х гг. XX столетия технологии менеджмента активно внедряются в практику отраслей непроизводственной сферы, в том числе в культуру. Однако многие вопросы остаются теоретически непродуманными, а практический опыт управления организациями культуры и искусства в СМИ практически не освещается.

1.2. Механизмы менеджмента в сфере культуры и искусства

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

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

Организационно-административный механизм в отрасли культуры исторически получил наибольшее развитие. Применительно к сфере культуры речь

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

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

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

Работа с персоналом, как механизм менеджмента, в организациях культуры и искусства в современных условиях выходит на первый план. Как показывает исторический опыт, пренебрежение личностным фактором и использование преимущественно административного принуждения могут привести к серьезным негативным последствиям. Примером является опыт СССР. Современ-

ные «персонал-ориентированные технологии» предусматривают прежде всего формирование и развитие мотивации к активной деятельности, систематическому поиску нового и совершенствованию качества результатов труда. Сегодня приходит осознание того, что не структуры создают проекты и программы, а наоборот – структуры создаются под проекты и программы. Из этого следует, что на любом уровне управления, в любой отрасли менеджмент окажется несостоятельным, если не будет общности интересов.

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

1.3. Процессы менеджмента

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4. Особенности менеджмента в сфере культуры и искусства

Особенности менеджмента обусловлены спецификой отрасли. Назовем основные:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.5. Развитие менеджмента со второй четверти XIX в. до 1930 гг.

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

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

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

Второй этап развития менеджмента продолжался со второй половины 19 века примерно до начала XX в. Для второго этапа характерно следующее: с завершением эпохи колониальных захватов практически все рынки природных ресурсов были так или иначе поделены, и на первый план вышел иной фактор успеха – увеличение полезности товара при сохранении стоимости затрат на его производство. На втором этапе рынок был не насыщен, а иногда даже не сформирован. В этих условиях необходимости в маркетинге и рекламе не было. Решающими моментами для бизнеса были наличие рыночной идеи товара или услуги и материально-технической возможности реализации этой идеи. Центром власти в фирмах были производственные службы. Менеджер должен был хорошо разбираться в производственных процессах и иметь творческие способности к изобретательству.

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

1.6. Развитие менеджмента с 1930 гг. по настоящее время

Четвертый этап продолжался с 30-х гг. до начала 60-х гг. XX столетия. С точки зрения технологии менеджмента в данный отрезок времени произошел радикальный перелом. Стало очевидным, что даже если имеются отличная идея, достаточно средств и блестяще налаженное производство, неудача в бизнесе неизбежна. Причина – в том, что производится то, что не будет пользо-

ваться спросом, а сам спрос не стимулируется. Новый вектор в теории и практике менеджмента выразился в правиле: не продавать то, что производишь, а производить то, что будет продано.

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

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

С начала 1960-х гг. начался пятый этап развития менеджмента, который характеризуется сверхплотным рынком как производства, так и потребления. Потребитель стал разборчивым, привык к определенным маркам, традициям. Добиться успеха в бизнесе стало возможным, если предложить: 1) совершенно новый товар, еще не имеющий спроса; 2) традиционный товар высшего качества, который не производят конкуренты; 3) традиционный товар традиционного качества, но с не имеющей аналогов послепродажной ответственностью или сопутствующими услугами. Формула успеха в этот период: не столько изучать спрос, сколько создавать его. Это требует колоссальных затрат на рекламу, стимулирование продаж, на новые разработки, привлечение лучших специалистов. С конца 1960-х гг. концепция маркетинга стала все более распространяться на некоммерческую сферу: образование, науку, культуру, искусство, политику. В настоящее время отличительной чертой менеджмента стали непрерывные нововведения, реализация которых является рискованной (венчурным) бизнесом. Не случайно необходимым условием успешности менеджмента современного бизнеса становится его диверсификация. Чем больше диверсифицирована деятельность фирмы, тем оперативнее она реагирует на динамику рынка.

В настоящее время многое зависит от персонала и специалистов. Однако работа менеджера с персоналом меняется. Главным становится не поощрение и наказание за достигнутые результаты, а учет мотивации конкретных работников и развитие у них чувства сопричастности общему делу. Специальные технологии менеджмента так и называются: «персонал-ориентированные технологии». Они включают в себя деятельность по разъяснению целей и задач фирмы, вовлечению работников в принятие решений, формирование общественного мнения и традиций социально-культурного характера. К вышесказанному следует добавить, что в течение пятого этапа развития менеджмента произошли огромные изменения в информационных технологиях и средствах связи.

В настоящее время пятый этап завершается и намечаются черты шестого. К предыдущим сложностям добавляются проблемы экологии, дефицита сырья, квалифицированных кадров, защиты прав потребителей и персонала. Большое влияние на успех бизнеса стали иметь репутация фирмы и общественное мнение о ней. На передний план выдвигается пиар, как технология и философия современного менеджмента. Все большее развитие получают спонсорство, благотворительность.

Произошедшие изменения в содержании менеджмента в ходе его развития можно проследить по смене приоритетов. Например: от дисциплины – к самодисциплине; от послушания – к доверию; от исполнительности – к творчеству; от власти – к балансу интересов; от централизации – к децентрализации. Очевидно, что современный менеджер должен быть не только технократом, финансистом, маркетологом, культурологом, но и политиком, общественным деятелем. Менеджмент приобретает черты социально-культурологически ориентированной деятельности.

1.7. Функции менеджмента в сфере культуры и искусства, их общая характеристика

Менеджмент выполняет различные функции. Все они взаимосвязаны и образуют определенную систему. Совокупность функций полностью раскрывает процессы менеджмента в сфере культуры и искусства.

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

В числе общетеоретических функций можно отметить научную и прогностическую функции. Суть первой из них: менеджмент формулирует и практически осваивает процессы, связанные с подготовкой, распределением и использованием интеллектуальной собственности.

Суть прогностической функции заключается в прогнозировании будущего, в разработке показателей и составлении дальнейших планов.

К общим (основным) функциям относятся планирование, организация процесса, мотивация и контроль. Планированию отводится центральное место, так как оно отражает философию организации, культуру поведения во внешней среде. Функция планирования реализуется в разработке различных планов. Функция организации процесса отвечает за распределение полномочий и прав в коллективе, определении конкретных заданий работникам. Функция мотивации предполагает создание внутреннего побуждения к действиям у членов организации, но ее сложно реализовать, поскольку она привязана к потребностям. Для того чтобы у работника была мотивация творчески относиться к работе, необходимо предоставить ему возможности для удовлетворения его потребностей. Реализуя контрольные функции, осуществляется измерение того, что достигнуто за отчетный период; в планах отражаются контролируемые показатели; проводится сравнительный анализ достигнутого с планируемыми или ожидаемыми результатами.

К связующим функциям относятся принятие решений и коммуникация. Первое производится в условиях определенности и неопределенности. Решения принимаются на основе информационной базы по критериям, которые организация определяет самостоятельно. Функция коммуникации означает обмен ин-

формацией, ее смысловым значением. Другими словами, доведением заданий до конкретного работника.

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

1.8. Методы менеджмента

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

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

Одна и та же цель может быть достигнута с помощью различных методов и, наоборот, несколько целей могут быть реализованы с помощью одного метода. Например, для проведения культурно-массового мероприятия организации требуется определенная сумма денежных средств. Методами (способами) финансирования могут быть: самофинансирование, получение бюджетной субсидии, привлечение средств спонсора. Другой пример. Используя такой метод,

как мотивацию персонала к творческому труду, организация может повысить показатели посещаемости; количества посетителей, обслуживаемых одним работником; сумму средств, полученных за входные билеты.

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

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

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

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

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

2. Сущность маркетинга в сфере культуры

2.1. Становление понятия «маркетинг»

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

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

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

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

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

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

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

В настоящее время в культуре сформировалась определенная классификация маркетинга.

1. Классификация по объектам, которая включает:

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

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

2. Классификация по направлениям: маркетинг шоу-бизнеса, маркетинг элитарного театрального искусства, маркетинг массового концертного и театрального искусства;

3. Классификация по субъектам (маркетинг личности):

– маркетинг режиссера, актера, исполнителя, конкурсанта, композитора, зрителя (детские спектакли, спектакли для ветеранов войны, инвалидов в домах престарелых, детских домах).

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

2.2. Сущность и функции маркетинга

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

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

Функции маркетинга по отношению к спросу заключаются в том, чтобы:

- стимулировать спрос, то есть формировать у потребителя стремление приобретать товары, предлагаемые организацией через рекламу, систему цен и многое другое;

- содействовать спросу, то есть сначала надо сделать товар более доступным как географически, так и с точки зрения информированности продавцов, условий продаж, обеспечения транспортом, др.;

- регулировать спрос, приглушать его в случае неравномерности во времени или превышении предложения.

При более глубоком подходе под маркетингом понимается особая стратегия предпринимательской деятельности – приходящая на смену устаревшей.

2.3. Виды маркетинговых стратегий

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

Производственная стратегия считается наиболее ранней, применяется при развитии рынка в условиях низкого уровня экономического развития об-

щества. Ее содержание заключается в том, что производитель выбрасывает на рынок тот товар, который он может и хочет производить, не сомневаясь в том, что товар будет куплен.

По мере развития рынка, усиления конкуренции, усложнения товарного ассортимента, дифференциации спроса появляется потребность предпринимать специальные усилия для сбыта товаров уже произведенных или запланированных к производству. Такая стратегия называется сбытовой.

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

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

2.4. Внешняя среда маркетинга организаций культуры и искусства

В системе маркетинга организаций культуры большое значение имеет внешняя среда, т.е. совокупность элементов, формирующих и обуславливающих возможности организации по овладению конкретным потребительским рынком. Она объединяет такие факторы, как политические, экономические и другие, определяющие развитие сферы культуры. В то же время сфера культуры отличается устойчивыми обратными связями со своей макросредой, кото-

рые заключаются в непосредственном влиянии на формирование личности, уровень развития нации, что, в конечном счете, воздействует на само отношение к сфере культуры.

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

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

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

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

Наряду с макропроцессами большое значение имеет окружающая среда, на которую организации культуры выходят со своими маркетинговыми мероприятиями. Среди них реальные и потенциальные посетители, партнеры, спонсоры, благотворители, конкуренты, а также общественность в лице средств

массовой информации, формирующих общественное мнение как о работе организаций культуры, так и о культуре в целом.

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

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

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

2.5. Внутренняя среда маркетинга, организаций культуры и искусства

Внутренняя среда маркетинга организаций культуры формируется под влиянием факторов окружающей среды.

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

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

Первые образуют те управленческие решения, которые носят общефирменный характер, принимаются высшим руководством, но важны и с точки

зрения маркетинга. Маркетинговая служба может по этим вопросам высказывать свое мнение, отстаивать его. Но окончательное решение выносится первым лицом в руководстве или коллегиальным органом.

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

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

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

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

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

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

2.6. Особенности комплекса маркетинга в сфере культуры и искусства

2.6.1. Управление процессом маркетинга

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

В процессе управления маркетингом выделяют объект и субъект маркетинга.

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

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

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

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

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

Маркетинг, как управляемая система, состоит из 11 элементов, и это: продукт, цена, продвижение, площадка, публика, персонал, порядок, политика, предубеждение, потенциал, популярность.

2.6.2. Особенности содержания комплекса маркетинга в сфере культуры и искусства

В маркетинге сферы культуры и искусства каждый элемент играет определенную роль в анализе и планировании всего комплекса. Рассмотрим содержание некоторых элементов.

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

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

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

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

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

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

– художественная разработка программы, его дополнительный антураж;

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

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

– связи с общественностью;

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

2.6.3. Маркетинговые коммуникации и принципы их организации.

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

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

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

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

Содержание системы маркетинговых коммуникаций раскрывается посредством выполняемых функций:

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

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

3. Подкрепляющая. Применяется в том случае, когда мероприятия направлены на убеждение того, что потребители, приобретая определенный товар, сделали правильный выбор. Используется для сохранения основных направлений, что имеет большее значение, чем поиск новых;

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

Разработка эффективных МК требует соблюдения следующих принципов:

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

2.6.4. Цена в комплексе маркетинга организаций культуры и искусства

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

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

Ценовая политика – это система принципов и правил определения стоимости того или иного продукта, вытекающих из стратегии сбыта интеллектуального продукта: может разрабатываться как на длительный срок, так и приспосабливаться к меняющимся условиям рынка. Целесообразно использовать гибкий подход к ценообразованию – это позволяет более эффективно добиваться поставленных целей долгосрочной стратегии развития организаций культуры.

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

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

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

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

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

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

Для получения доходов, необходимых для обеспечения деятельности театрально-зрелищных организаций, можно использовать такие факторы, как повышение тарифной ставки первого разряда, цен и тарифов на сырье и материалы, энергоресурсы, транспортные, коммунальные, др.

2.7. Продвижение интеллектуального продукта в комплексе маркетинга организаций культуры и искусства

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

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

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

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

- рекламу в традиционном понимании – афиши, анонсирование в средствах массовой информации и т.д.;
- художественную разработку программы спектакля, его дополнительный антураж;

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

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

– позиционирование, как своего рода репутацию, складывающуюся как самостоятельно, так и формируемую целенаправленно. Есть театры, имеющие имидж элитарных, и спектакли, предназначенные для интеллигенции. Артисты и режиссеры, которые прославляют себя скандалами.

2.8. Понятие рекламы, ее разновидность и функции

2.8.1. Определение рекламы, ее разновидность

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

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

Содержание рекламы раскрывается посредством выполняемых ею функций:

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

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

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

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

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

По воздействию на чувства человека выделяют рекламу визуальную и звуковую.

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

2.8.2. Коммерческая и некоммерческая реклама и сфера ее применения

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

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

Следует учитывать и стадию жизненного цикла товара (далее – ЖЦТ) – период времени, в течение которого товар обращается на рынке, начиная от момента выхода его на рынок и заканчивая его уходом с рынка. Например, выведение товара на рынок требует использования информационной рекламы, даже рекламного прессинга. Во время стадий роста активность рекламы ослабевает. На стадии зрелости используется напоминающая, поддерживающая реклама.

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

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

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

Вторая, политическая реклама, имеет политические цели и последствия.

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

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

2.8.3. Реклама как средство распространения информации об услугах в сфере культуры и искусства

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

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

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

Эффективность рекламной деятельности в сфере культуры во многом зависит от выполнения (соблюдения) таких требований, как правдивость, конкретность, целенаправленность, гуманность и компетентность.

Правдивость обязывает организаторов рекламы давать сведения о конкретных спектаклях, соответствующие действительности.

Конкретность должна выражаться в убедительных аргументах и цифровых данных, используемых в рекламном обращении.

Целенаправленность требует составления рекламного обращения с учетом особенностей целевой аудитории (дети, молодежная или взрослая аудитория).

Гуманность предполагает ориентацию рекламы на развитие личности, расширению кругозора и укреплению здоровья.

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

2.8.4. Участники рекламного процесса

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

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

Рекламодатели по размеру рекламного бюджета делятся на три группы: мелкие, средние и крупные с объемом работ в месяц до 1 000 долл. США; от 1 000 до 10 000 долл. США; свыше 10 000 долл. США.

От рекламодателя требуется:

- определение товаров (спектакля, концерта, конкурса и т.д.), нуждающихся в рекламе, планировании рекламной деятельности и соответствующих для этого расходов;

- подготовка договоров с исполнителями на рекламное обслуживание; подготовка и передача исходных материалов, помощь в организации фото- и видеосъемок;

- утверждение макетов (эскизов, сценариев) и оригиналов рекламной продукции;

- расчеты с исполнителями.

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

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

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

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

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

2.9. Рекламные материалы

2.9.1. Каналы распространения рекламы

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

Одни из наиболее эффективных каналов передачи рекламного сообщения является телевидение. Телевидение обладает определенными преимуществами и недостатками. Основные преимущества: одновременное визуальное и звуковое воздействие; разнообразные тематические программы; большая широта ох-

вата аудитории; возможность контроля за временем общения потребителя с рекламным обращением и заказывать товар, не отходя от экранов.

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

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

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

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

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

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

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

2.9.2. Выбор средств рекламы и оптимальных каналов передачи информации

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

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

Оценка стоимости рекламы определяется на основе актуальных показателей:

– стоимость одного рейтингового пункта – отношение стоимости публикации (радио, телеролик) к рейтингу данного носителя;

– стоимость на тысячу контактов – рассчитывается как отношение стоимости одного выхода рекламы к количественному показателю аудитории носителя.

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

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

сколько людей смотрит конкретные передачи в конкретное время, и кто они с точки зрения демографических характеристик.

Для измерения аудитории радио проводятся дневниковые исследования.

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

Оценка рейтинга наружной рекламы осуществляется с помощью замера пассажиропотоков.

Для измерения рейтинга в интернете используют 2 показателя:

1) отношение количества пользователей, которые кликнули на рекламу, к общему числу пользователей, которым она продемонстрирована;

2) отношение количества кликов на рекламу к количеству показов рекламы.

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

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

2.9.3. Проведение PR-акций

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

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

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

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

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

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

Поведение PR-компании включает следующие этапы:

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

2.9.4. Особенности рекламы в интернете

Интернет является одним из самых динамично развивающихся каналов распространения рекламы. Данный канал позволяет передавать информацию в

больших объемах за короткие промежутки времени, оказывать воздействие на огромные территории.

Основными носителями рекламы в интернете являются:

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

- электронная почта служит для пересылки информации по электронным адресам;

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

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

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

Правила эффективного размещения рекламы в интернете:

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

3. Государственное регулирование и управление деятельности в сфере культуры и искусства

3.1. Государственное регулирование в сфере культуры и искусства

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Как показывает отечественный и зарубежный опыт, государство может выполнять четыре основные роли по отношению к культуре и искусству:

– *«помощник»*; государство поддерживает культурную деятельность в целом, а не какие-то отдельные стили и направления. Поддержка фиксируется в законодательстве (в частности, по налогам). Примером такой страны является США;

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

– *«архитектор»*; помощь государства является частью его программы повышения благосостояния общества. В основе лежат, скорее, стандарты обще-

ства, чем профессиональные стандарты сферы культуры. Поддержка выражается в прямом государственном финансировании. Пример страны – Франция;

– «инженер»; государство владеет и распоряжается средствами осуществления культурной деятельности и художественного творчества. Оно поддерживает искусство, отвечающее его политическим целям и стандартам. Пример такой политики – бывший СССР.

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

3.2. Министерство культуры Республики Беларусь, его компетенция и выполняемые функции

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

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

– осуществление государственной политики в сфере культуры, обеспечивающей реализацию прав граждан на свободу художественного творчества, участие в культурной жизни, пользование достижениями культуры;

– разработка государственных программ в сфере культуры, организация выполнения актов законодательства Республики Беларусь по вопросам культуры и искусства;

– определение обоснованных направлений экономического и технического развития отрасли, политики инвестиций;

– координация работ в целях сохранения историко-культурного наследия;

– подготовка и переподготовка кадров для организаций культуры;

– содействие развитию культур национальных меньшинств Беларуси;

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

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

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

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

– анализирует состояние и прогнозирует тенденции развития отрасли;

– готовит предложения правительству и национальному собранию о приоритетных направлениях государственной поддержки культуры и искусства;

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

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

– осуществляет финансирование подчиненных организаций;

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

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

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

3.3. Местные органы управления культурой и искусством, их задачи и функции

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

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

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

К основным задачам отнесено создание благоприятных условий для приобщения граждан к произведениям национальной и мировой культуры и искусства, содействие созданию и популяризации произведений искусства, формиро-

вание системы эстетического воспитания в подчиненных организациях, развитие сотрудничества с зарубежными странами в сфере культуры, осуществление организационно-методического руководства подчиненными организациями культуры, их финансирование и материально-техническое обеспечение, внедрение системы маркетингового руководства, др.

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

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

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

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

- занимаются вопросами охраны историко-культурного наследия;

- взаимодействие с религиозными организациями;

- координация и контроль деятельности организаций культуры и искусства, независимо от ведомственной подчиненности;

- устанавливает региональные и международные культурные связи;

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

- анализирует работу учреждений культуры в районе и предоставляет материалы на рассмотрение в администрацию района;

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

3.4. Порядок организации и проведения культурно-зрелищных мероприятий

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

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

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

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

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

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

Рассмотрев программу и другие документы, Управление идеологической работы, культуры и по делам молодежи принимает решение о выдаче удостоверения или об отказе в его выдаче. Решение об отказе в выдаче удостоверения может быть обжаловано в Министерство культуры в течение одного года со дня

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

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

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

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

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

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

3.5. Управление интеллектуальной собственностью: понятие, авторские права и объекты авторского права

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Привлечения и аккумуляция финансовых средств из различных источников (фандрайзинг)

4.1. Понятие фандрайзинга как современной технологии менеджмента в сфере культуры и искусства

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

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

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

По мнению известных российских ученых, существует два условия привлекательности:

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

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

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

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

4.2. Формы фандрайзинга: контакты с потенциальными донорами, специальные разовые мероприятия, почтовый и телефонный фандрайзинг

Фандрайзинг – это работа, имеющая свою специфику и предполагающая определенный профессионализм. Эта работа осуществляется в различных формах. Назовем основные из них:

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

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

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

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

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

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

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

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

Почтовый фандрайзинг является эффективным, если он охватывает около 10 000 семей. Такую фандрайзинговую кампанию нужно планировать на несколько лет. В остальном организация компании содержит решение таких вопросов, как составление списков участников; подготовка материалов для рассылки; оформление рассылки; рассылка; организация учета ответов и др.

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

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

В России получает развитие спонсорство СМИ, спонсорство в интернете. Указанные формы представляют интерес и для Беларуси.

4.3. Понятие спонсорского пакета, его содержание

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

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

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

Обычно спонсорский пакет включает в себя:

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

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

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

- бюджет проекта (программы);

- перечисление спонсорских градаций;

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

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

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

В обозначении статуса спонсора обычно используют следующие варианты:

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

– официальный спонсор – до 50% суммы финансирования;

– специальный спонсор – около 25% суммы финансирования;

– спонсор-участник – до 10%.

Указанные названия и проценты приведены из российской практики.

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

5. Работа с персоналом

5.1. Персонал в сфере культуры и искусства, предъявляемые требования и проблемы подготовки кадров

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

Работа с персоналом должна давать практические ответы на вопросы:

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

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

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

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

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

Персонал организаций культуры и искусства – это категория работников, которым в силу их способностей, профессиональных знаний и умений, опыта и компетентности поручено осуществлять деятельность организаций культуры и

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

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

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

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

Специфические требования, предъявляемые персоналу: ориентация на творческую деятельность и работу с людьми, способность к публичной импровизации. Работник культуры в известной степени должен быть педагогом и

воспитателем подрастающего поколения. От персонала требуется общая правовая и экономическая компетентность.

5.2. Лидерство и стили руководства

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

Власть, обеспечивающая лидерство, может иметь различную природу:

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

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

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

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

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

Руководить означает не только приказывать, но и опекать, направлять, мотивировать и воспитывать. Руководитель, будучи лидером своего коллектива, выполняет по отношению к персоналу целый комплекс функций социально-психологического характера. Это: административная, дисциплинарная и стратегическая, экспертная и представительская функции, при необходимости – психотерапевтическая.

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

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

Для авторитарного стиля характерны единолично принимаемые решения и жесткий контроль. Для демократического – коллегиально вырабатываемые решения, контроль преимущественно за результатами работы.

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

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

5.3. Культура фирмы. Организационная культура. Корпоративная культура

Организация, фирма – это не только способы ведения производственно-финансовой деятельности, методы и способы получения доходов. Это и то, как

строятся отношения между людьми, какие правила работы и жизни они разделяют, нормы и ценности, определяющие их жизнь, связанную с данной организацией, фирмой. Иначе говоря, это культура фирмы.

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

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

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

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

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

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

Фирменный стиль включает:

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

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

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

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

Организационная культура включает следующие элементы:

- организацию бизнес-процессов (найм, учет, отчетность, контроль, организация заработной платы, стимулирование, санкции, увольнение);
- организационную структуру;
- стиль делового общения (организационное поведение);
- стиль руководства;
- стиль ведения переговоров, деловой переписки, телефонных переговоров;
- др.

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

Корпоративная культура включает следующие элементы:

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

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

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

6. Менеджмент и маркетинг в подотраслях культуры

6.1. Особенности менеджмента и маркетинга шоу-бизнеса

Понятие, история развития и структура шоу-бизнеса. Формирование рыночного отношения к культурным ценностям, расширение музыкального рынка привели к созданию мощной музыкальной индустрии. Распространение популярной музыки приобретает новые масштабы в начале XX в. с развитием научно-технического прогресса. В результате изменились особенности не только восприятия музыки, но и музыкальной деятельности в целом. Музыка, записанная на грампластинку, а впоследствии – на магнитную кассету, компакт-диск, является неотделимой частью индустрии культуры. Исполненное музыкальное произведение записывается, записи затем тиражируются и передаются радиостанциями, телеканалами, что дает возможность практически неограниченно воспроизводить эту музыку. Музыка, как и многие другие виды искусства, становится индустрией с различными областями – классической, легкой, рок-, поп-, народной и джазовой музыки, дифференцированным рынком сбыта и представления на нем своей продукции (система «звезд», оценки сочинений и исполнителей, шоу-бизнеса, а также организация рекламных турне, фестивалей).

В развитии и распространении легкой, народной и рок-музыки ключевую роль играют средства массовой информации и индустрия звукозаписи. Они, на-

ряду с многочисленными концертными агентствами и менеджерами, являются организаторами турне, концертов, фестивалей и других массовых музыкальных мероприятий. Рынок грампластинок, аудиокассет и компакт-дисков с записями народной и легкой музыки является самым мощным в экономическом смысле культурным рынком в мире. В нашей стране понятие «шоу-бизнес» появилось сравнительно недавно – в середине 1980-х гг. и заменило существовавшее ранее «советская эстрада». Сам термин «эстрада» возник в отечественном искусствоведении в начале XX в. и объединял все разновидности искусства легковопринимаемых жанров. За рубежом, в Западной Европе и Америке, – это мюзик-холлы, варьете, кабаре, шоу. Эстраднему искусству свойственны такие качества, как открытость, лаконизм, импровизация, праздничность, оригинальность, зрелищность.

Развиваясь как искусство праздничного досуга, эстрада всегда стремилась к необычности и разнообразию. Ее можно подразделить на три группы:

- концертная эстрада (ранее называвшаяся как «дивертисментная») объединяет все виды выступлений в эстрадных концертах;
- театральная эстрада (камерные спектакли театра миниатюр, театров-кабаре, кафе-театров, масштабное концертное ревю, мюзик-холл с многочисленным исполнительским составом и первоклассной сценической техникой);
- праздничная эстрада (народные гуляния, праздники на стадионах, насыщенные спортивными и концертными номерами, а также балы, карнавалы, маскарады, фестивали).

В Беларуси истоки эстрадных жанров проявились в скоморошьих забавах, потехах и массовом творчестве народных гуляний. Пришедшие на рубеже XIX–XX в. варьете и кабаре уже имели своих предшественников, во многом определивших своеобразие русской эстрады. Программы включали песни, танцы, арии из опер, куплеты из водевилей, рассказы.

После Октябрьской революции сформировалось понятие «эстрада» как направление в искусстве. В силу массовой популярности эстрадного искусства радио и телевидение широко использовали его жанры. Многие произведения

фиксируются в грамзаписи. Издательская деятельность была представлена СССР журналами («Молодежная эстрада», «Эстрада и цирк»), газетами, книгами о творчестве эстрадных исполнителей.

Искусство советского периода агитировало, воспитывало и развлекало в рамках существовавшей идеологии. Признание развлекательного искусства нашло подтверждение в проведении конкурсов, фестивалей, получении популярными артистами государственных премий.

В современном шоу-бизнесе сложилось особое разделение труда, весьма отличное от того, что присуще материальному производству. Важная роль отводится автору или исполнителю, что придает этой индустрии высокую степень персонализации. Однако роль продюсера, импресарио, менеджера, а также других участников этого бизнеса настолько велика, что без них культурное явление не состоится.

Роль продюсера в менеджменте шоу-бизнеса. Ключевой фигурой в процессе организации и постановки зрелищных форм является *продюсер*. Понятие «продюсер» сформировалось в процессе зарождения кинопроизводства и определяло новый тип предпринимателя, который осуществлял идейно-финансовый и художественный контроль над постановкой. Поскольку технологии создания фильмов и телешоу сходны по своей природе, термин «продюсер» утвердился и в этих областях.

Именно продюсер как предприниматель ищет новые идеи и средства их воплощения. От истоков до финала создания продукта он отвечает за всю творческую и производственную деятельность: формирует бюджет предстоящего проекта, подбирает и нанимает творческий и исполнительский персонал, обеспечивает график работ в рамках установленного бюджета, разрабатывает рекламную стратегию, осуществляет прокат, дистрибьюцию и другое. Продюсер разрабатывает бизнес-план и определяет стратегию реализации проекта, а также стратегию маркетинга оценки вторичных рынков. Особую заботу представляют юридическое оформление проекта и заключение договоров с авторами произведений. Кроме того, музыкальный продюсер занимается подбором ре-

пертуара, созданием индивидуального имиджа артиста, рекламой, анализом законченного проекта.

Необходимым документом, синтезирующим все творческие и производственные проблемы, является бизнес-план. Особенности бизнес-планирования в сфере культуры обусловлены высоким значением социальных факторов, многоканальной системой финансирования со значительной долей бюджетных финансовых ресурсов, необходимостью учета ряда правовых вопросов, преимущественно из области авторского и смежных прав.

Из-за глобальности многих проектов проект разделяется на несколько направлений, каждый из которых ведет отдельный продюсер. Так, различаются:

- *исполнительный (executive) продюсер* – доверенное лицо компании, осуществляющее финансовый, организационный и художественный контроль над постановкой;

- *функциональный продюсер* – лицо, отвечающее за конкретные творческо-организационные компоненты, т.е. выполняющее определенную функцию;

- *ассоциированный (associate) продюсер* – партнер, частично финансирующий проект и принимающий участие в подготовке творческих и производственных планов главного продюсера постановки;

- *линейный (line) продюсер* – лицо, отвечающее за технологический процесс и наиболее сложные этапы проекта.

Кроме того, существуют такие понятия, как *независимый (independent) продюсер*, т.е. человек, самостоятельно создающий проект без участия крупных компаний, и *формирующий (creative) продюсер*, выступающий в качестве режиссера-со-постановщика, принимающего участие в малобюджетных постановках.

Организация производства в шоу-бизнесе. Важную роль в шоу-бизнесе играет то, как организовано производство, какие люди участвуют в разработке и продвижении продукта. Реализация шоу-проекта невозможна без деления функциональных обязанностей конкретных работников и рабочих групп. Поэтому в реализации проектов в сфере шоу-бизнеса принято различать:

- 1) финансовый блок;
- 2) организационно-правовой блок;
- 3) творческо-управленческий блок;
- 4) PR-блок.

Финансовый блок включает в себя работу инвесторов и спонсоров, финансового директора, финансового менеджера.

Инвесторы и спонсоры – это, как правило, партнеры продюсера: генеральный директор издания, программный директор или продюсер радиостанции или директор какой-либо другой производящей компании. В зависимости от характера контракта спонсор может как вмешиваться в процесс производства проекта, так и возлагать все полномочия на продюсера проекта.

Финансовый директор, подобно эксперту, вовремя дает совет, как выгодно купить оборудование, где взять инвестиции и как их правильно вложить или сохранить.

Финансовый менеджер определяет и оптимизирует ставку продюсера, серьезно сокращая его затраты. Оплатой их труда является сумма в 20% от дохода.

Организационно-правовой блок включает в себя работу исполнительного продюсера, директора группы, менеджера, юриста, а также гастрольного (концертного) директора.

Исполнительный продюсер является «правой рукой» генерального продюсера. Он решает все вопросы управленческого, финансового и творческого характера, но последнее слово остается за руководителем проекта. Помимо основных функций, в его задачи входит проверка исправности оборудования, организация работы всех участников проекта.

Директор группы участвует во всех ее делах, выезжает вместе с ней на гастроли, решает все вопросы, связанные с сотрудничеством с партнерскими организациями на местах. Он улаживает все отношения с гастрольными отделами партнеров. Артисты и исполнители решают все свои вопросы с директором группы и только в редких случаях могут обратиться к генеральному продюсеру – если ситуация требует его персонального участия.

Менеджер ведет переговоры, связанные с работой группы (съемки видеоклипа, гастрольная деятельность и другое), координирует процесс, выбирая наиболее эффективные пути решения проблем.

Юрист принимает непосредственное участие в решении правовых вопросов, возникающих при создании и продвижении проекта.

Гастрольный директор организует концерты любого масштаба: клубные выступления, турне и другие. Он отвечает за бронирование билетов, мест в гостинице для проживания артистов-исполнителей, звукорежиссера и других членов творческой группы, формирует график концертной деятельности в соответствии с имеющимися предложениями и ценовой политикой. В организации гастрольного турне гастрольному директору обычно помогают администратор турне или тур-менеджер.

Творческо-управленческий блок включает в себя работу авторов и артистов исполнителей, музыкальных издательств, арт-менеджера, программных директоров ТВ и радио.

Авторы и артисты-исполнители. Это название говорит само за себя; в эту группу входят также люди, не выступающие на сцене, но занятые разработкой образа и имиджа артиста: хореограф-постановщик, режиссер-постановщик, сессионные музыканты (их нанимают специально на время турне или для записи на студии) и другие.

Музыкальные издательства – организации, управляющие правами авторов музыкального материала, композиторов и поэтов-песенников. С ними, как с обладателями авторских прав, продюсер ведет переговоры об использовании того или иного музыкального материала.

Таким образом, авторы, отдающие права на свои произведения, попадают в условия, когда они могут не бояться за свои имущественные и неимущественные права и спокойно заниматься творчеством. Такая система существует уже более ста лет.

Саундпродюсер решает вопросы технического характера по музыкальному материалу. Он определяет стилистику будущего альбома, решает,

стоит ли накладывать определенные эффекты на звукозапись и другое. И хотя некоторые исполнители делают вышеперечисленную работу сами, большинство все же пользуется услугами саундпродюсеров.

Рекорд-лейбл – выпускающая компания, которая занимается дистрибуцией готовых носителей.

Арт-менеджер – эксперт деятельности всех творческих работников проекта, включая самих артистов. В компетенцию арт-менеджера входит разрешение вопросов, связанных с его сценической деятельностью: нужен ли шоу-балет, каким будет стиль грядущего выступления. Этот специалист контролирует образ артиста и все метаморфозы, с ним связанные. Организация всех творческих работ, связанных с артистом, и оценка конечного шоу-продукта, в который был вложен труд хореографа, режиссера и многих других, являются главными целями арт-менеджера.

Программные директора ТВ и радио – это люди, которые решают, какие записи будут предоставлены для прослушивания или ротации в эфире. Помимо радио, уже важным стала ротация по телевидению. Выделяются такие, как VJS (или виджеи), т.е. видеожокеи.

PR-блок включает в себя работу PR-директора, промоутеров и пресс-атташе.

PR-директор осуществляет контроль над решением творческих задач, находящимся в его подчинении коллектива пиарщиков. В творческие задачи, как правило, входит: разработка образа, концепция проекта и его идея. Например, для проекта группы «Блестящие» характерны яркий макияж, блеск и дорогие сценические костюмы. Также всегда продумывается стилистика общения артиста с прессой, содержание интервью, отношение к поклонникам. Обязательно вокруг артиста-исполнителя создаются интриги, слухи, без которых интерес к «звезде» быстро угасает.

Промоутеры обычно работают на звукозаписывающие компании. Их деятельность заключается в получении максимально возможного количества времени в эфире под трансляцию новой записи. Это означает непосредствен-

ный контакт промоутера с программными продюсерами радиостанций и телеканалами.

Пресс-атташе служит для непосредственного контакта с прессой и находится в курсе всех событий, происходящих в жизни артиста. Пресса имеет огромное влияние на людей и создает общественное мнение.

Этика менеджмента в шоу-бизнесе. Как правило, чтобы быть успешным продюсером, недостаточно обладать определенным складом ума, характером и навыками. Огромное значение имеет также умение соблюдать этические нормы. Они являются неотъемлемой частью профессионализма продюсера и играют немаловажную роль в деловой практике.

В ходе работы продюсеру приходится сталкиваться и общаться с абсолютно разными людьми, поэтому те решения, которые он принимает, должны быть прежде всего обоснованы нравственно. Этические рамки определяются этикой человеческих отношений деловой и профессиональной этикой. Все эти аспекты сосуществуют в деятельности продюсера и образуют систему, влияющую на эффективность всего менеджмента. Участвуя в процессе создания музыкального продукта, в организации музыкального проекта продюсер контактирует с огромным количеством людей. Здесь он является, в первую очередь, дипломатом, и поэтому его поведение берет свое начало с этикета общения. В этой связи важно, что продюсер или менеджер каждый факт своего общения с людьми рассматривает как прямую упущенную или реализованную возможность завоевания их доверия.

В общении с партнерами, артистами и другими участниками продюсерской команды ему следует быть честным и порядочным. Это предполагает соблюдение норм приличия, норм общечеловеческой морали, которые являются фундаментом межличностных отношений. С точки зрения управленческой этики продюсер должен стараться понять своих подчиненных, видеть в них, в первую очередь, личность, достойную уважения, уметь разбираться в их поведении, быть гуманным, стремиться к сотрудничеству, учитывать при этом осо-

бенности и интересы всей команды. Продюсер должен создавать в коллективе атмосферу взаимопонимания и уважения.

Один из важнейших аспектов этики продюсера в отношениях вышеуказанного типа – справедливость. Она означает сугубо объективное отношение к личностно-деловым качествам подчиненного и соответствующую оценку его деятельности. Следует понимать, что каждый артист в той или иной мере страдает «звездной болезнью», в его сознании живет ничем непоколебимый миф о собственной непревзойденности. Задача продюсера в меру своих сил и возможностей – поддерживать этот «миф».

В ходе работы приходится сталкиваться с ошибками подчиненных, указывать на них, помогать исправлять. В таких ситуациях просто необходимо придерживаться общечеловеческой морали и профессионального такта. Причем даже в самых крайних случаях человека следует критиковать только за его поступки. Ведь ни в коем случае нельзя умалять способностей человека, которые порой держатся на уверенности в себе. Постоянно недовольный тон, пренебрежительное отношение к партнерам, периодическое напоминание о допущенных ошибках – все это создает моральную напряженность в коллективе и приводит к снижению производительности труда.

В работе с исполнителями важна методика четкой постановки задач. Это способствует повышению ответственности за принятие самостоятельного и правильного решения в экстремальной ситуации. Подобное отношение исполнителя можно объяснить как проявление харизмы со стороны лидера, основанной на личных качествах и способностях. Сила примера, или харизматическое влияние, отождествляет исполнителя с лидером. На уровне подсознания исполнитель верит, что подчинение лидеру сделает его похожим на него. В первую очередь, привлекает внешность. Возможно, лидер некрасив, но он обаятелен и прекрасно держится; во-вторых, сильный характер и склонность к независимости, огромная вера в свои способности; в-третьих, энергетический обмен. Такая личность способна излучать энергию и заражать ею других. Кроме того, очень важно уметь говорить и убеждать.

Харизма лидера влияет на тех исполнителей, которые стремятся сделать карьеру. Именно этой категории будущих менеджеров свойственно желание как-то выделиться. Они зачастую «перетягивают» на себя одеяло, чтобы показать свою значимость. Именно в этот период и проявляются амбиции будущего менеджера, которые, однако, не являются единственными на пути к успеху.

К сожалению, не все понимают, что умение координировать процесс и владеть ситуацией, способность принимать самостоятельные решения приобретаются с опытом. Хотя, конечно, самостоятельность должна сопутствовать менеджеру с начала его карьерного пути. В настоящее время уже сложилась категория специалистов: продюсеров, менеджеров, определяющая ход дальнейшего развития шоу-бизнеса. Учитывая этот факт, начинающие продюсеры, менеджеры должны приобрести авторитет в данной сфере, который позволит им выйти на необходимый уровень и занять должные позиции в шоу-индустрии.

В музыкальной индустрии существует конкуренция, которая не всегда основывается на добросовестной политике конкурентов и цивилизованных законах рынка. Немаловажно, чтобы менеджер относился к категории людей стойких и не подверженных внешнему воздействию, сохранял самообладание в любых жизненных ситуациях. Реальным рычагом в деятельности менеджера должна стать оценка своих возможностей, осознание целей и знание психологии других людей.

Способность руководить не является врожденной, ибо никто не рождается руководителем, лидером. Подобный процесс роста имеет свои стадии: от администратора до руководителя, от которого требуется умение и способности организовать процесс и побудить к выполнению заданий других людей.

Развитие и функционирование шоу-бизнеса невозможно без профессионалов, умеющих этот бизнес организовать. В современных условиях менеджеру недостаточно уметь найти и почувствовать талант, предвидеть тот вид деятельности, который принесет прибыль, необходимо иметь способности к тому, чтобы организовать эту деятельность с учетом экономических, социальных и по-

литических факторов, уметь устанавливать связи с различными государственными и коммерческими структурами.

6.2. Менеджмент и маркетинг в кинематографии (на примере России)

Этапы развития киноиндустрии. 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. В плановой экономике ассортимент кинофильмов и цены на билеты определялись планом. Такое отношение во многом порождало безответственность у режиссеров перед репертуаром, а у прокатчиков – перед прокатом. В итоге в однотипных кинотеатрах зрителю предлагались однообразные советские фильмы, изредка – развлекательные фильмы индийского, еще реже европейского и американского производства.

В то же время, находясь на полном государственном финансировании, киностудии были обеспечены работой и полностью заполняли прокат. 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. Если по примеру американского кино превратить создание фильмов в штампование примитивного киночтива, то мощности отечественных компаний не позволят заполнить рынок своими фильмами, а тем более конкурировать с дорогостоящими зарубежными. Поэтому презентации новых кинотеатров в большинстве своем проходили с премьерным показом западного кино, которое в последующем и формировало их репертуарную политику.

С участием в производственном кинопроцессе частного капитала у производителей появилась коммерческая заинтересованность в более выгодном прокате созданного продукта, способного окупить затраты.

Современное российское кино в основном продается в Москве, где ежеквартально проводятся специализированные кинорынки. На них собирается все кинообщество страны. Здесь фиксируется вся информация о тех, кто так или иначе участвует в кинопроцессе. Еще недавно кинорынок работал только с солидными покупателями – областными кинофондами и киноцентрами. Абсолютное большинство из них приезжают сюда только как зрители, а сохранившаяся от Госкино система киносети медленно, но верно вымирает. Когда-то, работая в системе, региональные киноуправления получали фильмы в свою собственность совершенно бесплатно. Таким образом, составлялась не только репертуарная политика областной киносети, но и формировались областные кинофонды. В настоящий момент управления кинопроката уже не способны ни пополнять свои фонды, ни содержать залы. Большинство кинотеатров просто отдают свои площади в аренду. Естественно, что покупателями на рынке являются только представители коммерческих залов.

Государство пошло навстречу отечественному кинематографу, разрешив создание десятков самостоятельных студий, компаний, продюсерских центров, кинолабораторий. То и дело в титрах вместо обычных – «Мосфильм», «Ленфильм», ЦСДФ – в качестве производителей кинопродукции мелькают совсем новые названия: «Рекун-фильм», «Мотор-фильм», «Авангард», «Риск», «Бармалей», «Синимаскоп», «Млечный путь», «Медиаком», «Протел».

Создавая вполне конкурентоспособные картины, новые киностудии, по сути, являются самыми настоящими предприятиями малого и среднего бизнеса и реализуют полноценные кинопроекты, включающие в себя поиск инвестора, эффективность производства, риск, т.е. все элементы предпринимательской специфики.

Оживление в отечественном кинематографе – факт очевидный. Если в середине 1990-х гг. на главной киностудии страны «Мосфильм» с трудом снима-

лось две-три картины в год, то в 2003 г. на базе киноконцерна снято более 110 разноформатных лент для кино и телевидения, а в 2004 г. – более 130 фильмов. Убедительные успехи достигнуты и в кинопрокате. Если в 1996 г. кинотеатры заработали 7-8 млн долл., то в 2003 г. зрители заплатили за билеты более 200 млн долл.

Важно отметить, что обновление технической базы кинопроката идет в основном без участия государства. Бизнес понял, что и на отечественном кинорынке можно заработать, а зритель пошел в кинотеатры.

Активизации зрительского интереса способствовала и модернизация аппаратного оснащения отечественных кинозалов, и внедрение в российский кинопрокат стереозвука. Другое направление технической модернизации российского кино – внедрение в кинопроцесс современных компьютерных и съемочных технологий.

В настоящее время только фильмы с хорошим звуком, цветом, спецэффектами конкурентоспособны и могут окупаться на кинорынках в России и за рубежом. Ставка на одну только технику, однако, подверглась критике. Многие кинематографисты считают, что полностью перевооружить кинопроизводство и кинопрокат невозможно без помощи государства.

Однако в своем развитии отечественный кинематограф столкнулся с проблемой, перспективу решения которой не берутся предсказать даже ведущие специалисты в области кинобизнеса. Российский видеорынок – почти полностью пиратский. Взять его под контроль, видимо, не желают соответствующие органы, так как имеют от него свой доход.

В съемочной технике также наметился прогресс, и прежде всего в цифровой технологии съемки, удешевляющей кинопроизводство. Появившаяся не так давно электронная цифровая съемочная камера высокой четкости – HD – позволяет снимать фильмы без участия киноплёнки и необходимости соответствующих процессов (проявка, тиражирование). Немаловажное преимущество – большой срок хранения фильма на электронных носителях. Большие достоинства имеет новая технология при съемках в экспедициях. Возможность тотчас

проконтролировать отснятый видеоматериал на месте дает экономию в оплате актеров, оборудования и пр. Практически исключает простои, пересъемки, досъемки «по вине» пленки.

В «цифровой» кинематограф поверили и уже оценили его ведущие российские кинематографы. Среди них режиссеры Александр Сокуров, Сергей Урсуляк, Елена Райская, Константин Худяков и др. Всего в формате HD за три года в России было снято 30 художественных фильмов и телесериалов, 50 роликов и видеоклипов. В Москве открыто два «цифровых» кинотеатра. Запад оценил новшество немного раньше: в Голливуде таким способом создано уже 200 фильмов. Создатели «звездных войн» объявили, что отныне будут работать только на цифровой технике.

Несколько более консервативна в этом плане Европа. Конечно, во многом оживление в отечественном кинематографе связано с положением в стране. Политическая и экономическая стабильность, повышение уровня жизни определенных слоев населения, рост посещаемости кинотеатров положительно влияют на возрождение кинопроизводства. Правда, если до конца быть объективным, то в большинстве случаев зритель идет не на отечественное, а главным образом на американское кино. Но все равно интерес россиян к российскому кино никогда не угасал и не угаснет. И пусть наши картины будут не такими щедрыми на технические фокусы и зрелищные картинки, как американские блокбастеры, но если попадут в «болеву точку», поднимут вопросы «о нас и для нас», то прорыв и на этом фронте неизбежен. Впрочем, зрительский успех российских фильмов «Ночной дозор» и «Дневной дозор» показывает, что и в компьютерных киноэффектах можно тягаться с Голливудом.

Таким образом, разговоры о кризисе российского кино больше не звучат – все в ожидании новых успешных и масштабных проектов, причем публика настроена к отечественному кино очень лояльно. За последние несколько лет в российском кино еще не было ни одного крупного провала. «Антикиллер», «Бумер», «Ночной дозор», «Турецкий гамбит», «9-я рота». Российский кине-

матограф растет в геометрической профессии. Больше становится кинотеатров, увеличиваются размеры сборов, гонорары.

Если раньше у кино были проблемы с деньгами, то теперь, благодаря благоприятной внешне- и внутриэкономической конъюнктуре, в кинопроектах участвуют многие российские коммерческие компании.

Менеджмент кинобизнеса. Вышедшие из российского телевидения продюсеры, менеджеры – это та новая «кровь», которая движет современную кинореволюцию. Они делают не кино вообще, а пытаются попасть в ту или иную заинтересованную аудиторию, реализуя эффективные управленческие и маркетинговые технологии.

Понятие «кинопродюсер» в значении «менеджер проекта» (ProjectManager) 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 сплав двух этих начал определяет всю его работу.

Кинопродюсеру необходимо знать, что привлечет внимание аудитории, а затем создать концепцию кинопроекта и воплотить этот замысел. На начальном этапе он организует сбор информации о предпочтениях и потребностях кинозрителей, привлекает маркетолога, который обрабатывает и анализирует эту информацию. Затем создается творческая команда, выбирается оформление и т. д. Затем следует адаптация продукта к целевой аудитории и общение с дистрибьюторами этого продукта либо руководством канала о его правильном позиционировании.

Кинопродюсер в большинстве случаев – не только управляющий и исполнитель, но и риск-менеджер проекта. Поэтому кинопродюсер обязан всегда быть на шаг впереди ситуации и отказаться от продолжения проекта в момент, когда его детище перестает приносить моральные либо материальные дивиден-

ды. Это заставляет постоянно работать над разными проектами либо запускать новые сразу после окончания старых.

Риск потерять вложенные деньги присутствует во всех сферах индустрии развлечений, и кинобизнес не является исключением. Так, в российском кинобизнесе большинство картин по-прежнему не окупают затрат. В то же время нарастающая в российской киноиндустрии ориентация на запросы зрителей приводит к появлению все большего количества коммерчески успешных кинопроектов.

Режиссер и продюсер Сергей Сельянов, директор кинокомпании СТВ, – человек, которого журнал «Эксперт» в феврале 2003 г. назвал «...единственным российским продюсером, чье имя стало брендом в области кинопроизводства». Его компания создала целый ряд успешных фильмов, таких как «Брат-1» и «Брат-2», «Кукушка», «Олигарх», «Бумер» и другие. По его словам, в практике СТВ продвижение фильма забирает в два-три раза больше времени, чем создание. В этих условиях целесообразно было бы передать промофункцию сторонней компании, специализирующейся на русском кино, но таковых пока нет. Это следствие отсутствия индустрии, компаний, которые профессионально занимались бы кинопродюсированием.

Для продюсера важно верить в проект, в его команду и режиссера, активно заниматься рекламой и продвижением, но удача все равно всегда приходит неожиданно. Производство картины – дело более чем рискованное. 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. Далее в дело вступают прокатчики. По оценке специалистов, полноценный прокат картины – весьма дорогостоящее занятие: один рекламный бюджет может превышать 6 млн руб. (столько тратится на рекламу западных высокобюджетных фильмов в России). Затем для любой картины, от которой ожидают коммерческой отдачи, создается не менее ста копий, что с дуближными расходами может стоить 3-4,5 млн руб. Следовательно, общие

расходы прокатчика составят минимум 10 млн руб. Чтобы рисковать такими деньгами, прокатчику необходимы очень веские аргументы, и именно продюсер должен их представить.

В этой связи важно то, каких людей набирают компании, профессионально занимающиеся постановкой и продюсированием творческих проектов. При подборе кадров в продюсерскую команду постоянно возникает вопрос: кто будет лучше в ней работать – творческие люди, которых нужно обучить бизнесу, или люди, работающие в бизнесе, но со склонностью к креативу. Многие продюсеры отдают предпочтение последним, формируя бизнес-команду, где практически нет выпускников ГИТИСа и других творческих вузов, а все сотрудники ранее работали на позициях, связанных с PR и маркетингом.

В индустрии развлечений продукты устаревают очень быстро, и часто бывает так, что во время подготовки проекта выясняется, что он уже устарел, либо появилось что-то похожее. Поэтому необходимо видеть направление развития интересов публики. Это близко к тому, что делается в брендинге. Когда бренд создается с претензией на «звездность», это очень похоже на то, как создается креативный продукт в кинобизнесе.

В среде профессионалов кинобизнеса сложилось устойчивое мнение, что продюсер в любом направлении индустрии – это человек, о котором правильнее всего сказать, что он делает все. В России часто случается, что кто-то приносит свою идею продюсеру, как правило, с целью получить ее финансирование. В классическом понимании продюсер – это человек, который сам идею и рождает, он постоянно пребывает в поиске идей. Затем наступает момент превращения идеи в проект, который всегда предшествует окончательному принятию решения о запуске проекта в производство. И только после этого происходит подбор команды, кастинг актеров и все остальное. Именно продюсер держит в уме всю картину происходящего, обеспечивает адекватное воплощение замысла.

Иногда такой картиной обладает и режиссер, но он работает преимущественно в сфере творческих решений, а продюсер – еще и в сфере продаж. В рос-

сийских условиях продюсер должен удерживать режиссера от порывов самореализации, уводящих проект из коммерческой области. Самое важное в профессии продюсера – баланс «лирики» и «математики», умение быстро оценивать различные сценарии того, как творчество станет деньгами.

Глобальные информационные технологии в кинобизнесе. В настоящее время для коммерческой реализации кинопроектов его продюсеры используют всемирную компьютерную сеть интернет. Сейчас можно утверждать, что Всемирная паутина (www – worldwideweb) осуществила информационную революцию в продвижении кинопродукции, очевидно, что на ее основе будут построены новые технологии киноиндустрии.

В интернете существует довольно много сайтов кинокомпаний. Все они направлены на удовлетворение интересов обыкновенного потребителя, хотя некоторые из них ориентированы на узкий круг специалистов и привлечение инвесторов. В последние годы ресурсы интернета все чаще используются для проведения кампаний по продвижению фильмов. Многие американские кинокомпании считают, что цена за создание страницы в интернете несравнимо меньше, чем за другие виды продвижения фильмов, – 100 тыс. долл. за сайт и миллионы долларов за кампанию по продвижению фильма по всему миру. Кроме того, современные информационные технологии позволяют проводить конференции и форумы, формируя среду, лояльную будущему или уже реализованному кинопроекту.

Современные кинокомпании убедились в том, что веб-сайты очень выгодны с точки зрения освоения новых рынков по сравнению с другими средствами продвижения. Реклама в печатных изданиях и по телевидению может быть актуальна сегодня, завтра, а веб-сайт может обновляться и представлять новую информацию по мере необходимости постоянно. Что касается проката фильма в кинотеатрах, веб-сайт не только представляет информацию до премьеры и в течение показов в кино, но и продолжает содействовать «раскрутке» фильма, в то время как другие средства продвижения уже не работают, и фильм используется на вторичном рынке. Например, сайт компании Sony, посвящен-

ный фильму «Люди в черном» (<http://www.mcninblack.com>), продолжает продвигать данный фильм по домашнему видео, а также представляет информацию о сопутствующих анимационных сериях, видеоигре и журнале для фанатов. Кроме размещения на сайте информации о самой компании и материалов по продвижению аудиовизуальной продукции, глобальные информационные технологии дают возможность привлечь средства на дополнительные статьи доходов в бюджет компании с помощью создания веб-страниц и порталов. К ним относятся различные лотереи, викторины и конкурсы, а также интернет-магазины. Например, вице-президент отдела корпоративного маркетинга и рекламы on-line компании WarnerBros утверждает, что дополнительные статьи дохода настолько прибыльны, что возросли до 265% по сравнению с предыдущим годом. Кроме того, он утверждает, что доходы от продаж в интернет-магазине компании WarnerBros увеличились примерно в таком же соотношении. На сайте компании «Дисней» (<http://www.disney.com>), кроме информации о фильмах, радио- и телевизионных передачах этой компании, можно купить всевозможную продукцию – DVD, игры, сувенирную продукцию. В дополнение к сопутствующей продвижению фильма продукции в online-магазине можно найти новые предложения и акции, такие как системы скидок и возможность купить или выиграть билет в одну из тематических зон парка Диснея.

На сайте компании NewLineCinema (<http://www.newline.com>), кроме приобретения билетов в кинотеатры, можно приобрести одежду, сценарии, видеокассеты и даже костюмы для Хэллоуина.

Всемирную сеть можно использовать не только в целях рекламы аудиовизуальной и сопутствующей продукции, но и поддерживать с ее помощью двустороннюю связь, т.е. узнать мнение, организовать дискуссию и т.д. Очевидно, что анализ полученной таким образом информации будет весьма ценным. На этой основе создаются так называемые клубы или сообщества. Посетители таких клубов могут найти дополнительную информацию, принять участие в интерактивной деятельности, подписаться на информационные почтовые

рассылки (e-mail), пообщаться в чате с единомышленниками, наконец просто выразить свою симпатию к фильму и сайту.

Российские кинокомпании также поняли и оценили перспективы продвижения в интернете имиджа самой компании, а также фильмов, находящихся на разных стадиях производства и уже выпущенных в прокат. Свои сайты уже имеют киноконцерн «Мосфильм» (<http://www.mosfilm.ru>); киностудия имени Горького (<http://www.Gorkyfilm.ru>); «Ленфильм» (<http://www.lcnim.nj>); «НТВ-профит» (<http://www.ntvpront.ru>). В настоящее время каждый новый кинопроект сначала стартует в сети интернет и только потом выходит на большой экран.

Таким образом, российская киноиндустрия идет по пути развития современных бизнес-технологий. Внедрение новых технологий съемки, модернизация материальной базы кинотеатров, строительство новых современных кинозалов, использование мощнейшего потенциала глобальной сети интернет является прорывом российского кинематографа и наглядно демонстрирует его обновление на новой технико-экономической основе.

Старту кинопроекта «9-я рота» предшествовала стадия исследования рынка и зрительских предпочтений. Сценарий проекта процентов на 60 был основан на реальных событиях: 9-я рота 345-го отдельного Гвардейского парашютно-десантного полка была чуть ли не самым легендарным подразделением Советской Армии в Афганистане. Многие называли ее «штрафная рота», так как попадали туда в основном отпетые хулиганы и сомнительные социальные элементы. Но именно из «Девятки» вышло наибольшее число героев Советского Союза. Перед началом съемок молодые артисты встречались с ныне здравствующими ветеранами-афганцами – бойцами легендарной 9-й роты. Некоторым даже посчастливилось познакомиться с прототипами своих персонажей. Бойцов «9-й роты» в картине играли как дебютанты, так и молодые «звезды» российского кино.

Съемки картины проходили при беспрецедентной поддержке Вооруженных сил России и Украины. Такого участия армии в кинопроцессе не было, пожалуй, со времен развала Советского Союза. В массовых сценах принимали

участие солдаты и офицеры действующей армии Украины. Съемки проходили на действующих военных аэродромах Украины в Саках и Бекетово, на полигонах и на территории частей – в казармах и на плацах.

Работая над картиной, Бондарчук стремился к максимальной достоверности. Никаких павильонов! Все сцены снимаются в реальных казармах, на полигонах и военных аэродромах. Дабы не проколоться в мелочах, перед съемками каждой сцены группа консультируется с Андреем Кузнецовым – ветераном-афганцем, солдатом 9-й роты.

В картине использовались уникальные новейшие технологии американских киногримеров. Так, шрам на лице Михаила Пореченкова разрабатывался эксклюзивно для этой роли. Шрамы (примерная себестоимость каждого из которых 50 долл.) изготавливались в США и партиями доставлялись на съемочную площадку. В целом «9-я рота» – кино, очень трудоемкое по гриму, ведь каждый синяк или ссадина на руке персонажа – настоящее произведение искусства.

Каждая сцена снималась с нескольких точек и несколькими объективами разной степени крупности. Оператор-постановщик Максим Осадчий, мастер высочайшего класса, способный заглянуть вглубь кадра «глазами мухи», выстраивал тонкие психологические портреты героев, и вместе с тем прорисовывал масштабные батальные панорамы, используя все виды воздушной и наземной техники.

Имея колоссальный опыт работы в жанре музыкального видео, Бондарчук и Осадчий наполнили кадр максимальным количеством деталей, сделав насыщенным и динамичным каждый десятисекундный эпизод. Стремясь показать реакцию каждого из персонажей, психологическую оценку каждой реплики героев их партнерами, Бондарчук придал батальному полотну оттенок атмосферного кино, определив жанр картины как драму.

Фильм «9-я рота» стал одним из самых дорогих кинопроектов нового российского кино. По данным компании «Гемини Фильм», занимающейся прокатом фильма, за первые пять дней проката фильм посмотрели около 2 млн

зрителей, а сборы, рекордные для отечественной киноиндустрии, составили 7,7 млн долл.

Значительная часть продаж фильма – 3,58 млн долл. – пришлась на региональные кинотеатры, остальные сборы обеспечили Москва и Петербург. Для сравнения: самый кассовый отечественный фильм «Турецкий гамбит» собрал за первые шесть дней около 6 млн долл., а предыдущий рекордсмен «Ночной дозор» за четыре дня проката – около 3,6 млн долл.

«9-я рота» опередила по сборам даже западные блокбастеры. По данным «Гемини Фильм», прежний рекорд сборов за первые пять дней проката в России и Украине установил фильм «Матрица: Революция» – около 6,5 млн долларов.

Бюджет картины более чем внушительный – 9 млн долл., из них только 450 тыс. долл. ушло на сцену взрыва самолета – она снималась 17 дней. Кроме того, в картине принимала участие массовка из 2 тыс. человек, снимались 30 танков, 25 БМП, 24 БТР, 10 вертолетов и 23 самолета.

Продюсер картины Елена Яцура утверждает, что на рекламу «9-й роты» было потрачено в два раза меньше денег, чем на продвижение «Ночного дозора» и «Турецкого гамбита». Большую часть затрат на рекламу «9-й роты» (3,7 млн долл.) взял на себя «Гемини Фильм». По данным Счетной палаты РФ, в наружную и печатную рекламу «Турецкого гамбита» было вложено более 1,2 млн долл. Реклама фильма транслировалась в эфире «Первого канала» в течение 573 мин., стоимость которых агентство ProMedia оценивает в 4-5 млн долл.

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Тематический план дисциплины

ДФО

Наименование тем	Количество часов					Форма контроля знаний
	всего	Аудиторные			Самостоятельная работа	
		лекции	Практические (семинарские) занятия	Лабораторные занятия		
Тема 1. Сущность менеджмента в сфере культуры	12	4	2		6	Опрос, тестовые задания, рефераты, экзамен
Тема 2. Сущность маркетинга в сфере культуры	14	4	4		6	
Тема 3. Государственное регулирование и управление деятельности в сфере культуры и искусства	14	6	2		6	
Тема 4. Привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников (фандрайзинг)	14	6	2		6	
Тема 5. Работа с персоналом	12	4	2		6	
Тема 6. Менеджмент и маркетинг в подотраслях культуры	16	8	2		6	
Итого	82	32	14		36	

ЗФО

Наименование тем	Количество часов					Форма контроля знаний
	всего	Аудиторные			Самостоятельная работа	
		лекции	Практические (семинарские) занятия	Лабораторные занятия		
Тема 1. Сущность менеджмента в сфере культуры	10	2	2		6	Опрос, тестовые задания, рефераты, экзамен
Тема 2. Сущность маркетинга в сфере культуры	8	2	-		6	
Тема 3. Государственное регулирование и управление деятельности в сфере культуры и искусства	8	2	-		6	
Тема 4. Привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников (фандрайзинг)	6	-	-		6	
Тема 5. Работа с персоналом	8	2	-		6	
Тема 6. Менеджмент и маркетинг в подотраслях культуры	6	-	-		6	
Итого	46	8	2		36	

2.2. Учебно-методическая карта учебной дисциплины

ДФО

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов СРС
		Лекции	Семинарские и практические занятия	Лабораторные занятия	Иное	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Сущность менеджмента в сфере культуры [2, 16, 19, 22]	4	2			6
2.	Сущность маркетинга в сфере культуры [1, 14, 21, 24]	4	4			6
3.	Государственное регулирование и управление деятельности в сфере культуры и искусства [22, 23, 44]	6	2			6
4.	Привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников (фандрайзинг) [22, 43]	6	2			6
5.	Работа с персоналом [2, 3, 22, 42]	4	2			6
6.	Менеджмент и маркетинг в подотраслях культуры [21, 22, 23, 37, 44]	8	2			6
	Итого часов	32	14			36

ЗФО

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов СРС
		Лекции	Семинарские и практические занятия	Лабораторные занятия	Иное	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Сущность менеджмента в сфере культуры [2, 16, 19, 22]	2	2			6
2.	Сущность маркетинга в сфере культуры [1, 14, 21, 24]	2	-			6
3.	Государственное регулирование и управление деятельности в сфере культуры и искусства [22, 23, 44]	2	-			6
4.	Привлечение и аккумулярование финансовых средств из различных источников (фандрайзинг) [22, 43]	-	-			6
5.	Работа с персоналом [2, 3, 22, 42]	2	-			6
6.	Менеджмент и маркетинг в подотраслях культуры [21, 22, 23, 37, 44]	-	-			6
	Итого часов	8	2			36

2.3. Задания для практического занятия

Тема 1. Сущность менеджмента в сфере культуры

Вопросы для повторения

1. Назовите основные школы менеджмента.
2. Перечислите современные подходы к менеджменту, определившие эволюцию управленческой мысли в XX столетии.
3. В чем суть процессного подхода?
4. Каковы достоинства системного подхода?
5. В чем состоит основная идея ситуационного подхода?
6. Определение менеджмента как науки и искусства управления персоналом.
7. Дать оценку состояния менеджмента на белорусских предприятиях в современных условиях.

Задания и ситуации

1. Некоторые представители менеджмента считают, что условиями эффективного управления являются, прежде всего, знания настоящего, затем прошлого и только потом – будущего. Согласны ли вы с данными утверждениями? Обоснуйте свою точку зрения применительно к искусству.
2. Как, на ваш взгляд, научно-технический прогресс повлиял на развитие искусства и менеджмента?
3. Перечислите 14 принципов управления организацией А. Файоля и оцените их актуальность в современных условиях. Какие из принципов вы бы использовали при управлении организациями культуры и искусства?
4. Согласны ли вы с тем, что современный менеджер должен владеть процессным, системным и ситуационным подходом? Обоснуйте свою точку зрения.
5. Какая из современных концепций менеджмента является наиболее привлекательной для вас?

Тема 2. Сущность маркетинга в сфере культуры

Вопросы для повторения

1. Используйте системный подход к определению сущности маркетинга в культуре.
2. В чем выражаются особенности маркетинга в сфере культуры?
3. Охарактеризуйте стратегию маркетинга в культуре на национальном уровне.
4. Каковы методические основы маркетинговых исследований?
5. Что представляет собой система сбора первичной маркетинговой информации?
6. В чем заключается концепция маркетинга на уровне организации культуры?
7. Перечислите средства коммуникаций в маркетинговой деятельности организаций культуры.

Задания и ситуации

1. Что является главным в определении маркетинга в сфере культуры и искусства:
 - а) реализация услуг;
 - б) удовлетворение потребностей покупателей;
 - в) установление приемлемой цены на услуги;
 - г) особенности конкурентного преимущества для достижения долговременной прибыльности.
2. В городе открылся новый детский музыкальный театр. Спрос на банкеты превышает пропускную способность театрального зала. Какой вид маркетинга целесообразно использовать в данной ситуации? С помощью каких мероприятий можно попытаться реализовать это практически?
3. Привести примеры маркетинга отдельных артистов эстрады в Республике Беларусь. Какие маркетинговые инструменты были реализованы в ходе компании их продвижения для участия в определенном конкурсе?

4. Определить соответствие предлагаемой концертной программы потребительским предпочтениям по результатам опроса целевого сегмента потребителей по трехбалльной системе (0 – неважно; 1 – важно; 2 – очень важно), представленных в таблице.

№ п/п	Показатели	Весомость показателя	Оценка в баллах	
			Потребительские предпочтения	Предлагаемая программа
1	Содержание программы	0,3	2,0	1,8
2	Мастерство исполнителей	0,1	2,0	1,8
3	Антураж:			
	– декорации	0,1	1,9	1,5
	– видеоряд	0,1	1,5	2,0
	– костюмы	0,1	2,0	1,5
	– эффекты	0,1	1,2	1,1
4	Режиссура	0,1	1,8	1,3
5	Престижность	0,05	1,2	1,8

5. Жизненные циклы «звезд», по мнению менеджеров, резко отличаются друг от друга по своей продолжительности и форме.

Приведите в соответствие названия жизненного цикла знаменитостей и их графическое изображение (рис. 1):

- а) запоздалое признание;
- б) резкое падение в безвестность с последующим возвращением популярности;
- в) средний успех;
- г) головокружительная карьера – вспышка;
- д) изменчивая карьера;
- е) «суперзвезда».

Приведите конкретные примеры. Изобразите графически жизненные циклы «шоу-звезд», популярных среди молодежи в настоящее время.

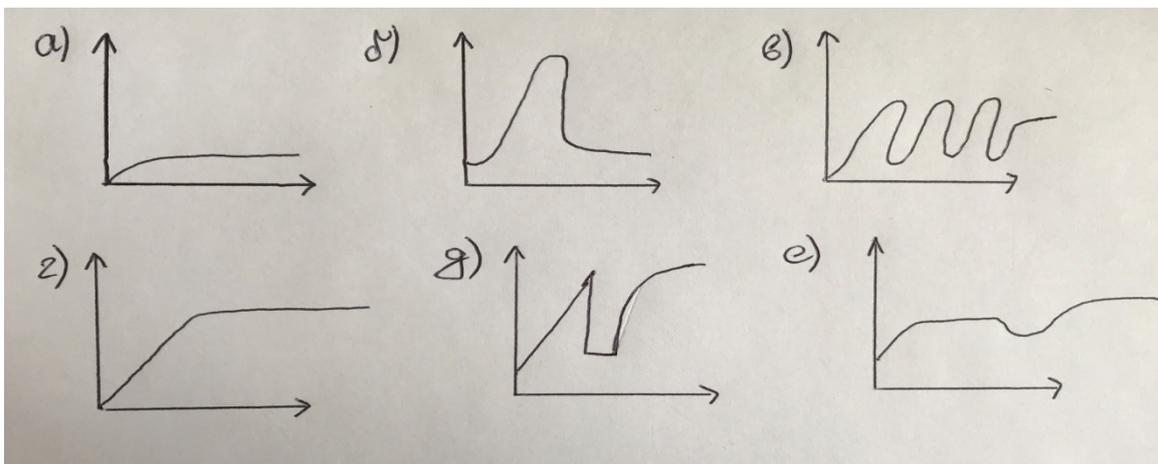


Рис. 1.

Тема 3. Государственное регулирование и управление деятельности
в сфере культуры и искусства

Вопросы для повторения

1. Назовите действующие формы государственного регулирования и управления организациями в сфере культуры.
2. Охарактеризуйте действие принципа оптимального сочетания централизации и децентрализации в работе организаций культуры.
3. Сформулируйте определение функции управления организацией культуры.
4. Приведите основные виды планов, разрабатываемых организацией культуры.
5. В чем заключается реализация функции «организация»?
6. Дайте определение и поясните содержание функции «мотивация» в организации культуры.
7. Поясните сущность и назначение принципов менеджмента, дайте оценку применения в системе менеджмента организаций культуры.

Задания и ситуации

1. Расходы на продвижение новых видов услуг, оказываемых организацией, в отчетном году составили 1,2 тыс. руб. на 10 тыс. руб. выручки от реализации. Объем сбыта в будущем году планируется в размере 2,4 млн руб. Рассчи-

тать планируемый бюджет расходов на продвижение новых видов услуг. Назовите метод расчета, который целесообразно использовать в этой ситуации.

2. Вас приняли на работу начальников вновь созданного отдела маркетинга в творческом объединении «Эстрада» и поручили в течение месяца организовать его работу. Ваши действия?

3. Потенциальный рынок организации, выпускающей музыкальные диски, в регионе составляет 70% от общего рынка численностью 2 млн чел. Организация активно обслуживает 10% покупателей потенциального рынка, но только 25% покупателей отдают предпочтение ее продукции. Определите величину освоенного организацией рынка и объем продаж, если цена на музыкальный диск составляет 50 руб.

4. В сентябре у организации были следующие затраты:

- постоянные затраты – 30 тыс. руб.;
- переменные затраты – 80 руб. на ед. продукции.

Стоимость основных и оборотных фондов – 5 млн руб. Объем производства и реализации – 1500 шт. Валовая прибыль предприятия – 50 тыс. руб.

Определите и проанализируйте:

- 1) рентабельность производства;
- 2) рентабельность продаж;
- 3) рентабельность продукции;
- 4) рентабельность предприятия.

5. Художественный музей занимается реализацией сувенирной продукции. Прибыль на одно изделие составляет 70 руб. Маркетинговые исследования выявили возможность увеличения доли организации на рынке с 10 до 15% при емкости рынка 200 млн штук изделий. Затраты на маркетинг в расчете на год составляют 170 млн руб. Определите дополнительную прибыль организации.

Тема 4. Привлечение и аккумуляция финансовых средств
из различных источников (фандрайзинг)

Вопросы для повторения

1. Чем обусловлено возникновение фандрайзинга?
2. Определить главные отличия фандрайзинга от поиска инвесторов.
3. Назвать виды фандрайзинга и наиболее удобные, эффективные его формы.
4. В чем выражаются конечные результаты использования фандрайзинга, и каким образом можно оценить его эффективность?
5. Дать характеристику фандрайзинговому механизму привлечения иностранных ресурсов.
6. В чем заключаются основные условия, обеспечивающие успех фандрайзинга?
7. Каких форм обеспечения требует фандрайзинг?

Задания и ситуации

1. Определить целесообразные источники финансирования следующих расходов организации культуры, находящейся в критическом финансовом положении:
 - 1.1. выплата заработной платы;
 - 1.2. покрытие коммунальных расходов;
 - 1.3. комплексный капитальный ремонт;
 - 1.4. открытие представительства организации культуры за рубежом.
2. Рассчитать показатели эффективности использования фандрайзинга на основе следующих данных:
 - привлеченные в ходе фандрайзинга средства – 80 тыс. долл.;
 - расходы на организацию и привлечение фандрайзинга – 40 тыс. долл.
3. Важной особенностью фандрайзинга музеев и театров является создание при них благотворительных обществ и фондов. Зарубежное общество друзей Национального академического Большого театра оперы и балета Республики Беларусь приняло решение об организации фестиваля данного театра и в ка-

честве основного направления выбрало привлечение членских взносов для физических и юридических лиц. Общий бюджет расходов театра составляет 60 млн долл. Необходимо дать предложения о размере членских взносов по категориям физических и юридических лиц и оптимальной структуре доходов с таким расчетом, чтобы доходы от фандрайзинга в общей сумме доходов составляли не менее 30%.

Тема 5. Работа с персоналом

Вопросы для повторения

1. В чем заключается содержание работы с персоналом?
2. Перечислите особые требования, предъявляемые к персоналу организаций культуры.
3. Охарактеризуйте систему подбора кадров для организаций культуры.
4. Назовите главные требования к расстановке кадров и повышению квалификации специалистов культуры.
5. Дайте предложения по усилению мотивации трудовой деятельности в организациях культуры.
6. Проанализируйте возможности проведения реструктуризации организаций культуры.
7. Что представляет собой управление сопротивлением?

Задания и ситуации

1. Необходимо разработать контракт с торговым агентом с учетом того, что:
 - а) агент совершенно не знаком, у вас нет информации о его этике рыночного поведения;
 - б) торговый агент распространяет также билеты на мероприятия, организуемые конкурентами.
2. Цели организации сформулированы для руководителей первого уровня следующим образом: «Достижение 20% доли рынка за счет вытеснения конкурента из данного региона путем предоставления покупателям лучшего сервиса и льготных цен, увеличения объема оказания услуг на основе покупки нового

технологического оборудования для видеомонтажа. Срок выполнения программы – 5 лет». Какие негативные последствия может вызвать доведение этих целей до руководителей среднего уровня? Каким образом цели для высшего руководства могут быть трансформированы для более низкой иерархии управления? Почему цели, сформулированные руководством для личного пользования, не доведены до персонала?

3. Национальный академический Большой театр оперы и балета Республики Беларусь объявил конкурс на замещение вакантной должности руководителя отдела маркетинга. В числе других претендентов заявление на эту должность подал Новиков Н. Н. Он закончил БГЭУ по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит в бюджетных организациях» и в последние годы занимался вопросами маркетинга во дворце культуры тракторного завода. На собеседовании он заявил, что маркетинг, как современная функция управления бизнесом, предъявляет общие требования ведения бизнеса, независимо от сферы деятельности и форм хозяйственной деятельности. Поэтому все существенные положения маркетинга могут быть применены и в театре. С учетом изложенного:

- а) дать обоснование, в чем был прав и в чем ошибался Новиков Н. Н.;
- б) на какие особенности маркетинга в театре вы бы ему указали?
- в) проанализируйте особенности маркетинга в театрах с точки зрения субъектов, сферы применения, целевой организации, интересов субъектов маркетинга и т.д.

4. Руководитель организации культуры, в которой вы работаете, попросил вас сделать доклад перед сотрудниками о принципах, организации, особенностях и возможностях использования вертикальных маркетинговых систем. *Задание:* в основу доклада рекомендовано положить анализ недостатков трех основных видов вертикальных маркетинговых систем: корпоративных, договорных и управляемых.

5. Вы только что приняты на работу менеджером в один из театров большого города. Директор попросил вас рассмотреть цены на билеты на

предусмотренные репертуаром спектакли и определить, нуждаются ли они в изменениях. Как бы вы решили эту задачу? Ответ аргументируйте с теоретических позиций, приведите примеры ценовой политики других организаций культуры в городе.

Тема 6. Менеджмент и маркетинг в подотраслях культуры

Вопросы для повторения

1. Дайте оценку состояния менеджмента в организациях культуры. Приведите конкретные примеры.
2. Раскройте содержание понятия «менеджмент и маркетинг идей», «менеджмент и маркетинг социальных институтов».
3. Сделайте анализ состава и структуры источников финансирования организаций культуры в Республике Беларусь.
4. Проанализируйте уровень финансирования организаций культуры из государственного бюджета в сравнении с практикой зарубежных стран (США, Великобритания и др.).
5. Определите особенности продвижения своей продукции организациями культуры.
6. Назовите отличительные особенности ценовой политики организаций культуры и возможные направления ее совершенствования.
7. Инновационные подходы к менеджменту и маркетингу в культуре в современных условиях, какие они могут быть?

Задания и ситуации

1. Организации культуры региона имеют следующие показатели работы

Показатели	Ед. изм.	Организации		
		№ 1	№ 2	№ 3
Количество посетителей	тыс. чел.	400	430	470
Цена билета	руб.	40	43	37
Рентабельность продаж	%	10	12	11

Определить:

- 1) емкость рынка;
- 2) долю рынка организаций в натуральных и стоимостных единицах;
- 3) прибыль организаций.

2. Дирекция кинотеатра «Мир» встревожена тем, что за последние 3 месяца уровень доходов кинотеатра резко сократился. Было установлено, что значительная часть зрителей перешла к одному из ближайших кинотеатров – «Центральный». Репертуар названных кинотеатров практически ничем не отличается. Решено провести маркетинговое исследование с целью выявления мотивов, которые определяют выбор зрителей.

Определить:

- 1) вид проводимого исследования;
- 2) методы проведения данного исследования;
- 3) составить свой вариант анкеты на 7 вопросов.

3. Организация располагает маркетинговым бюджетом в размере 110 тыс. руб., в том числе 60 тыс. руб. составляют запланированные издержки по реализации продукции, 20 тыс. руб. – средства на проведение маркетинговых исследований, оставшиеся средства направляются на рекламу и стимулирование сбыта. Определить метод формирования рекламного бюджета организации.

4. Организация рассматривает возможность своего роста на основе диверсификации деятельности. Цена нового производства составляет 3 млн руб. Предполагаемая прибыль после уплаты налогов составит 200 тыс. руб. Если предприятие приобретет акции на эту же сумму, то получит дивиденды в размере 300 тыс. руб. Во сколько раз должна быть увеличена рентабельность приобретаемого бизнеса, чтобы покупатель мог заработать ту же прибыль?

5. Концертный зал продает билеты на 1-2 ряды по цене 250 руб., на 3-10 ряды – 200 руб., 11-19 ряды – 180 руб., 20-25 ряды – 130 руб., на балкон – 80 руб. Рассчитайте и сравните среднюю цену одного билета со стоимостью билета в первые ряды и на балкон. Сделайте выводы и объясните целесообразность использования дифференцированных цен для разных мест в зрительном зале.

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1. Перечень вопросов по темам семинарских, практических занятий

Тема 1. Сущность менеджмента в сфере культуры

1. Понятия «менеджмент», «руководство», «управление».
2. Особенности менеджмента в культуре.
3. Механизмы менеджмента в культуре (функции, принципы, методы).

Тема 2. Сущность маркетинга в сфере культуры

1. Сущность и функции маркетинга.
2. Управление процессом маркетинга.
3. Особенности комплекса маркетинга в культуре.

Тема 3. Государственное регулирование и управление деятельности в сфере культуры и искусства

1. Роль государства в управлении культурой и искусством, используемые рычаги.

2. Государственные органы управления сферой культуры, их компетенция.

Тема 4. Привлечения и аккумулирование финансовых средств из различных источников (фандрейзинг)

1. Понятие фандрейзинга как современной технологии менеджмента.
2. Формы фандрейзинга.
3. Сущность спонсорства и его перспективы.

Тема 5. Работа с персоналом

1. Персонал в сфере культуры и содержание работы по управлению им.
2. Лидерство и стили руководства.
3. Понятие культуры фирмы.

Тема 6. Менеджмент и маркетинг в подотраслях культуры

1. Особенности менеджмента и маркетинга в шоу-бизнесе.
2. Менеджмент и маркетинг в кинематографии.

3.2. Перечень вопросов к экзамену

1. Понятие культуры и искусства.
2. Вилы деятельности в сфере культуры.
3. Понятие «менеджмента» и его особенности в культуре.
4. Функции менеджмента.
5. Принципы менеджмента.
6. Методы менеджмента.
7. Основные нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность организаций культуры и искусства.
8. Виды и формы государственной поддержки организаций культуры и искусства.
9. Органы государственного управления сферой культуры, их компетенции.
10. Местные органы управления культурой, их задачи и функции в современных условиях.
11. Понятие фандрайзинга как современной технологии менеджмента организаций культуры.
12. Формы фандрайзинга.
13. Спонсорский пакет.
14. Статус спонсора.
15. Персонал в сфере культуры и кадровая политика.
16. Требования к работникам сферы культуры.
17. Лидерство и стили руководства.
18. Понятие культуры фирмы, ее составляющие элементы.
19. Содержание работы по управлению персоналом.
20. Оценка и аттестация персонала.
21. Подбор и расстановка персонала.
22. Стимулирование и мотивация в управлении персоналом.
23. Санкции, их место в работе с персоналом.
24. Понятие и структура шоу-бизнеса.

25. Организация производства в шоу-бизнесе.
26. Этика менеджмента в шоу-бизнесе.
27. Менеджмент и маркетинг кинобизнеса.
28. Понятие маркетинга, его экономическое содержание.
29. Субъект и объект маркетинга.
30. Особенности маркетинга в сфере культуры и искусства.

3.3. Тесты

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
1	Главное содержание методологии менеджмента в:	А) цели и задачах управления
		Б) организационной структуре предприятия
		В) методах принятия управленческих решений
		Г) целях, механизмах и методах управления
		Д) делегировании полномочий
2	Управление – это:	А) вид деятельности, направленной на удовлетворение своих потребностей
		Б) процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации
		В) возможность дальнейшего самостоятельного развития
		Г) обоснование актуальности проблем
		Д) вид деятельности по продвижению услуг
3	Основателем концепции научного управления является:	А) Г. Саймон
		Б) Д. Мак-Грегори
		В) А. Маслоу
		Г) Э. Мэйо
		Д) Ф. Тейлор
4	Планирование (как основная функция управления) – это:	А) разработку и утверждение схем и структур управления, должностных инструкций, положений, других нормативных документов
		Б) вид управленческой деятельности по разработке механизмов регулирования в непредвиденных ситуациях в будущем
		В) определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам
		Г) процесс определения целей и путей их достижения
		Д) модель будущего состояния организации
5	Организация (как функция управления) – это:	А) деятельность по разработке и утверждению структур управления, должностных инструкций, положений, других нормативных документов
		Б) по разработке механизмов регулирования в непредвиденных ситуациях в будущем

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
		<p>В) по определению действий, направленных на удовлетворение потребностей</p> <p>Г) связанный с разработкой индивидуальных планов</p> <p>Д) по определению необходимых ресурсов и их распределению по целям и задачам</p>
6	Контроль (как функция управления) – это:	<p>А) в коррекции всех значительных отклонений от плана</p> <p>Б) деятельности по формированию стандартов управления, проверке и оценке их исполнении, осуществлению корректирующих мероприятий</p> <p>В) выявление нарушений и ошибок</p> <p>Г) определение проблемы на основе оценки ситуации</p> <p>Д) деятельности, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации</p>
7	Координация (как функция управления) – это:	<p>А) достижение согласованности в работе всех звеньев системы путём установления рациональных связей между ними</p> <p>Б) определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам</p> <p>В) доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несёт ответственность за их реализацию</p> <p>Г) установление взаимодействия между подсистемами организации</p> <p>Д) функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность</p>
8	Специальной структурой управления является:	<p>А) линейная организационная структура</p> <p>Б) штабная организационная структура</p> <p>В) линейно-функциональная организационная структура</p> <p>Г) матричная организационная структура</p> <p>Д) функциональная организационная структура</p>
9	Для наведения дисциплины в коллективе необходимо использовать:	<p>А) экономические методы</p> <p>Б) организационно-административные методы</p> <p>В) социально-психологические методы</p>

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
		Г) дисциплинирующие методы
		Д) методы материальной мотивации
10	Процесс управления – это:	А) непрерывная последовательность взаимосвязанных действий по реализации функций планирования, организации, мотивации, контроля
		Б) регламентирование и нормирование принимаемых управленческих решений
		В) изменения, происходящие в результате действий менеджера
		Г) обработка информации для осуществления воздействия субъекта управления на объект управления
		Д) последовательность выполнения операций при разработке управленческого решения
11	К принципам менеджмента относятся:	А) анализ и контроль деятельности
		Б) достижение цели
		В) единоначалие и коллегиальность
		Г) планирование
		Д) координация деятельности организации
12	Стратегическое управление предполагает:	А) мероприятия по нейтрализации последствий событий внутри фирмы и за ее пределами
		Б) в предпринимаемых руководством действиях и решений, которые ведут к адаптации во внешней среде предприятия
		В) управление процессом реализации стратегии фирмы
		Г) описание функций, методов управления
		Д) оценке индивидуального вклада и достижений сотрудников
13	Управленческое решение – это:	А) обдуманный вывод о необходимости осуществить действия, связанные с достижением целей организации
		Б) процесс, имеющий инженерно-технические, экономические, социальные и психофизические аспекты
		В) четкая ориентация на достижение отдельной цели или системы целей, концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
		Г) процесс систематического совершенствования существующей организации на основе широкого использования науки и передового опыта
		Д) чёткие и обоснованные формулировки задач
14	Какой стиль руководителя основан на формировании благоприятного морально-психологического климата:	А) авторитарный
		Б) бюрократический
		В) либеральный
		Г) автократический
		Д) демократический
15	Вклад в теорию менеджмента А. Файоля и Л. Урвика заключается в том, что:	А) они впервые сформулировали принципы менеджмента
		Б) они обосновали новые подходы к исследованию менеджмента
		В) их идеи привели к единой теории менеджмента
		Г) они рассматривали менеджмент как ряд последовательных операций
		Д) они открыли интеграцию менеджмента
16	Чему учит история менеджмента?	А) использовать уроки прошлого
		Б) осознать существование закономерностей управления как искусства и как науки
		В) находить новые идеи менеджмента
		Г) использовать опыт предшествующих поколений
		Д) видеть будущее, оглядываясь назад
17	По принципу соподчиненности выделяют следующие структуры управления:	А) двух-, трех- и т. д. ступенчатые
		Б) отраслевая, территориальная, комбинированная
		В) линейная, функциональная, линейно-функциональная
		Г) простая и сложная
		Д) бригадная, отделенческая, цеховая и комбинированная
18	Структура управления предприятием находит отражение в:	А) схеме расстановки работников аппарата управления
		Б) штатном расписании, системе соподчинения, взаимосвязи и расстановки работников управления

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
		В) системе соподчиненности и взаимосвязи работников аппарата управления
		Г) системе соподчиненности
		Д) штатном расписании
19	С точки зрения содержания маркетинговой деятельности для сферы культуры актуальными являются:	А) классификация и компетентность персонала, мотивация персонала
		Б) формирование имиджа организаций культуры и художественных продуктов, организация системы коммуникаций, проведение рекламных мероприятий
		В) планирование, организация и контроль деятельности
		Г) разработка новых продуктов, повышение квалификации персонала
		Д) инвестиционная деятельность, привлечение внебюджетных средств
20	Специфика культурной деятельности в маркетинговом комплексе выдвигает на приоритетные позиции:	А) PR, спонсорство и меценатство
		Б) государственное регулирование
		В) рекламу и PR
		Г) меценатство
		Д) спонсорство
21	Важной особенностью маркетинга в культурной сфере является:	А) сезонный характер услуг
		Б) удовлетворение потребностей потребителей услуг
		В) несохраняемость результатов деятельности, неосвязаемость, неотделимость художественного продукта от его источника и непостоянство качества
		Г) изучение конъюнктуры рынка
		Д) возможность изучить спрос на услуги сферы культуры
22	Принципом маркетинга в сфере культуры является:	А) ориентация на рынок социально-культурных услуг исходя из запросов целевых потребителей
		Б) ориентация на мотивацию персонала
		В) поиск альтернативных вариантов развития ориентации
		Г) ориентация на достижение успеха
		Д) простота структуры и скромный штат управления
23	Менеджмент – это:	А) наука о законах и закономерностях раз-

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
		<p>вития систем</p> <p>Б) управление социально-экономическими процессами в организации</p> <p>В) деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуги</p> <p>Г) наука и искусство распределять средства и ресурсы</p> <p>Д) руководство людьми</p>
24	Система механизма менеджмента включает:	<p>А) экономический и финансовый механизмы</p> <p>Б) кадровая политика и переподготовка персонала</p> <p>В) организационно-административный, экономический, персонал-ориентированный, информационный механизмы</p> <p>Г) финансовый анализ, учет и контроль</p> <p>Д) информационный механизм и бухгалтерский учет</p>
25	Миссия – это:	<p>А) главная цель деятельности предприятия, отражающая причину его существования</p> <p>Б) задачи структурных подразделений, объединенные общей стратегией развития</p> <p>В) задача, которую ставит руководство организации</p> <p>Г) показатели, характеризующие место организации в отрасли</p> <p>Д) направление деятельности организации</p>
26	Основные функции менеджмента – это:	<p>А) организация, продвижение, мотивация и контроль</p> <p>Б) организация, мотивация и контроль</p> <p>В) планирование, организация и контроль</p> <p>Г) планирование, организация, мотивация и контроль</p> <p>Д) планирование, организация, мотивация, контроль, продвижение и сбыт</p>
27	По сфере применения различают следующие методы менеджмента:	<p>А) экономические и административные методы</p> <p>Б) единоличные, коллективные и коллегиальные методы</p>

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
		<p>В) административные, экономические, психологические, юридические методы</p> <p>Г) общие и локальные методы</p> <p>Д) социально-экономические и административные методы</p>
28	К методам планирования относят:	<p>А) математико-статистический, балансовый, экономический</p> <p>Б) нормативный, экономический, организационный</p> <p>В) балансовый, нормативный, математико-статистический</p> <p>Г) организационный, аналитический, прогнозный, укрупненный, прямого счета</p> <p>Д) экономико-статистический, оперативный, балансовый</p>
29	Республиканским органом государственного управления в области культуры является:	<p>А) Министерство культуры и науки Республики Беларусь</p> <p>Б) Министерство науки, культуры и искусства Республики Беларусь</p> <p>В) Министерство культуры Республики Беларусь</p> <p>Г) Министерство культуры и искусства Республики Беларусь</p> <p>Д) Министерство культуры и образования Республики Беларусь</p>
30	Фандрайзинг – это	<p>А) технология привлечения и аккумуляции денежных средств из различных источников для финансирования проекта, культурной программы или организации в целом</p> <p>Б) способ привлечения денежных средств для финансирования культурных проектов и программ</p> <p>В) аккумуляции денежных средств из различных источников</p> <p>Г) это полный комплект юридических, финансовых и программных документов, который дает возможность потенциальным спонсорам выбрать статус своего присутствия в проекте, уяснить свои информационные рекламные возможности и финансовые затраты</p>

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
		Д) указание максимальной и минимальной стоимости проекта, расходы организаторов с разбивкой по статьям и расходы, которые необходимо покрыть за счет спонсорских взносов
31	Главным условием, обеспечивающим успех фандрайзинга, является:	<p>А) финансирование подчиненных организаций</p> <p>Б) правовое регулирование</p> <p>В) привлекательность проекта, программы или организации культуры в целом</p> <p>Г) имущественные права</p> <p>Д) взаимодействие с религиозными организациями</p>
32	Какие выделяют формы фандрайзинга:	<p>А) специальные разовые мероприятия, почтовый и телефонный фандрайзинг</p> <p>Б) почтовый и телефонный фандрайзинг</p> <p>В) контакты с потенциальными донорами, специальные разовые мероприятия, телефонный фандрайзинг</p> <p>Г) контакты с потенциальными донорами, телефонный фандрайзинг</p> <p>Д) контакты с потенциальными донорами, специальные разовые мероприятия, почтовый и телефонный фандрайзинг</p>
33	Спонсорский пакет – это:	<p>А) технология привлечения и аккумуляции денежных средств из различных источников для финансирования проекта, культурной программы или организации в целом</p> <p>Б) способ привлечения денежных средств для финансирования культурных проектов и программ</p> <p>В) аккумуляции денежных средств из различных источников</p> <p>Г) полный комплект юридических, финансовых и программных документов, который дает возможность потенциальным спонсорам выбрать статус своего присутствия в проекте, уяснить свои информационные рекламные возможности и финансовые затраты</p> <p>Д) указание максимальной и минимальной</p>

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
		стоимости проекта, расходы организаторов с разбивкой по статьям и расходы, которые необходимо покрыть за счет спонсорских взносов
34	Спонсор – это	<p>А) юридические лица, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда</p> <p>Б) физические лица, оказывающие организационную и материальную поддержку на добровольной, безвозмездной основе</p> <p>В) физические лица, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда</p> <p>Г) физические и юридические лица, оказывающие различные формы поддержки на условиях распространения рекламы, организации коммерческих выставок и др.</p> <p>Д) физические и юридические лица, оказывающие добровольную бескорыстную поддержку в общественно полезных целях</p>
35	Организация работы с персоналом включает в себя:	<p>А) выработку кадровой политики, подготовку, подбор и расстановку кадров, их оценку</p> <p>Б) переподготовку и повышение квалификации,</p> <p>В) стимулирование, формирование и развитие мотивации</p> <p>Г) выработку кадровой политики, подготовку, подбор и расстановку кадров, их оценку, переподготовку и повышение квалификации</p> <p>Д) выработку кадровой политики, подготовку, подбор и расстановку кадров, их оценку, переподготовку и повышение квалификации, стимулирование, формирование и развитие мотивации</p>
36	К работникам сферы культуры предъявляются следующие общие требования:	<p>А) ориентация на творческую деятельность и на работу с людьми</p> <p>Б) способность к публичной импровизации</p> <p>В) психосоматическое здоровье, профессиональная компетентность организаторские способности</p>

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
		Г) добросовестность, порядочность
		Д) надежность, принципиальность (или личная преданность)
37	К работникам сферы культуры предъявляются следующие личностно-нравственные качества:	А) ориентация на творческую деятельность и на работу с людьми
		Б) способность к публичной импровизации
		В) психосоматическое здоровье; профессиональная компетентность
		Г) добросовестность, порядочность, надежность, принципиальность (или личная преданность)
		Д) организаторские способности
1.	Какие специфические требования, предъявляются к персоналу в сфере культуры?	А) уровень образования
		Б) личная преданность
		В) психосоматическое здоровье
		Г) стаж работы
		Д) профессиональная подготовка
38	Стиль руководства – это:	А) ориентация на творческую деятельность и на работу с людьми
		Б) освоение новых видов деятельности наряду с основной
		В) взаимоотношения руководства и трудового коллектива
		Г) специфический способ, манера отношений руководства и подчиненных
		Д) способности быть эталоном, примером для подчиненных в моральном плане
39	Какие выделяют стили руководства:	А) бюрократический, кооперативный, либеральный
		Б) автократический, демократический, деспотический
		В) кооперативный, авторитарный и демократический
		Г) авторитарный, демократический и либеральный
		Д) автократический и демократический
40	Составляющими элементами понятия «культура фирмы» являются:	А) организационная и корпоративная культура
		Б) фирменный стиль, организационная и корпоративная культура
		В) культура управления и организационная культура

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
		Г) фирменный стиль и культура управления Д) фирменный стиль и корпоративная культура
41	Фирменный стиль организации включает:	А) информационный дизайн, дизайн среды, оформительский дизайн, внешний облик работников Б) стиль делового общения В) традиции и обычаи организации Г) уникальную структуру управления и ведения бизнеса Д) система ценностей организации
42	Какие элементы включает организационная культура:	А) внешний облик работников (одежда, косметика, расходы на представительство) Б) система базовых норм и ценностей, обычаи В) стиль делового общения, руководства, ведения переговоров Г) информационный дизайн (название, аббревиатура, шрифт, цвет, эмблема) Д) корпоративный дух, корпоративное сознание, «корпоративная религия»
43	Какие элементы включает корпоративная культура:	А) внешний облик работников (одежда, косметика, расходы на представительство) Б) система базовых норм и ценностей, обычаи В) стиль делового общения, руководства, ведения переговоров Г) информационный дизайн (название, аббревиатура, шрифт, цвет, эмблема) Д) стиль деловой переписки, телефонных переговоров
44	Какой из методов ценообразования в организациях культуры и искусства считается самым простым?	А) метод надбавок Б) целевого дохода на капитал В) анализ безубыточности Г) воспринимаемой ценности Д) гибких цен
45	Какая цель ценовой политики приемлема как в долгосрочном, так и в краткосрочном периоде для коммерческой организации в сфере культу-	А) максимизации прибыли Б) сохранение лидерства в целом В) стабилизация рыночной ситуации Г) симулирование сбыта товаров, занимающих слабые конкурентные позиции Д) повышение лидерства товара

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
	ры?	
46	Возможно ли использование рыночной ценовой политики в стратегии маркетинга сферы культуры?	<p>А) возможностей нет, так как сфера культуры ориентируется на удовлетворение социальных потребностей в культурных услугах</p> <p>Б) возможности ограничены в силу специфики занятия предпринимательской деятельностью в отрасли</p> <p>В) имеются равные возможности с коммерческим сектором экономики</p> <p>Г) возможности есть при условии отмены привилегий для групп потребителей</p> <p>Д) возможности зависят от величины населенного пункта</p>
47	Какое преимущество относится к прямому методу продаж?	<p>А) создает удобства для конечных потребителей</p> <p>Б) дает возможность сохранить контроль за ведением торговых операций</p> <p>В) сокращает время осуществления хозяйственных операций</p> <p>Г) скорость продаж</p> <p>Д) экономия денежных ресурсов продавца</p>
48	На что направлены цели прямого маркетинга в сфере культуры по сравнению с коммерческим сектором экономики?	<p>А) использование дополнительного притока средств на пополнение фондов для поддержания и развития организации</p> <p>Б) увеличение объема продаж</p> <p>В) завоевание новых рынков сбыта</p> <p>Г) рост прибыли</p> <p>Д) увеличение доли рынка</p>
49	В чем выражается основная цель рекламы в некоммерческих организациях культуры по сравнению с коммерческими?	<p>А) увеличить объемы продаж</p> <p>Б) завоевать новые рынки</p> <p>В) обеспечить эффективное продвижение созданного товара</p> <p>Г) обеспечить увеличение прибыли</p> <p>Д) привлечь дополнительных посетителей и покровителей</p>
50	Какой вид маркетинга наиболее тесно связан с сегментированием рынка?	<p>А) индивидуальный маркетинг</p> <p>Б) массовый маркетинг</p> <p>В) маркетинг региона</p> <p>Г) прямой маркетинг</p> <p>Д) социально-этичный</p>
51	На каком этапе сегментирования рынка ис-	<p>А) на этапе опроса</p> <p>Б) на этапе анализа</p>

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
	пользуется анкета для сбора информации?	В) определения цели сегментирования Г) планирования количественных показателей сегмента Д) при определении профиля сегмента
52	Конъюнктура рынка – это:	А) положение дел в отраслях, являющихся потребителями товаров Б) совокупность условий, при которых в данный момент времени протекает деятельность на рынке В) процесс принятия оперативных решений в управлении производством и сбытом товаров Г) формирование спроса Д) стимулирование сбыта
53	Какой из указанных методов не используется в полевых маркетинговых исследованиях?	А) опрос Б) наблюдение В) эксперимент Г) имитация Д) метод балльных оценок
54	Признаками трудового коллектива являются:	А) наличие совместной единой для всех членов группы цели Б) общие политические взгляды В) психологическое отторжение членами группы друг друга Г) практическое взаимодействие людей в процессе достижения личной цели Д) общее увлечение, хобби
55	Маркетинговые коммуникации – это:	А) процесс получения информации по установлению и поддержанию взаимоотношений с адресатом Б) процесс по формированию спроса на товар или услуги, стимулированию их продаж с целью удовлетворения потребностей В) процесс восприятия информации по установлению и поддержанию взаимоотношений с адресатом в рамках маркетинговых целей Г) процесс передачи и восприятия информации с помощью различных каналов и средств по установлению и поддержанию определенных взаимоотношений с адресатом в рамках маркетинговых целей

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
		Д) процесс подготовки и проведения конкретных мероприятий по каждому из составляющих элементов маркетинга
56	Основная цель маркетинговых исследований:	А) совершенствовать общее представление о маркетинге, как явлении и процессе
		Б) привлечь наибольшее количество потребителей
		В) пропаганда
		Г) сформировать информационно-аналитическую базу для принятия маркетинговых решений
		Д) сформировать общее представление о товаре
57	Что является основным в определении сути маркетинга?	А) сбыт товаров
		Б) снижение издержек производства
		В) установление цен на товары
		Г) управление для удовлетворения потребностей потребителей
		Д) анализ конкурентов
58	Какая из перечисленных ориентаций коммерческой деятельности соответствует современной концепции маркетинга?	А) товарная ориентация
		Б) производственная ориентация
		В) сбытовая ориентация
		Г) ориентация на нужды и потребности потребителя товаров
		Д) ориентация на продвижение
59	Составными частями комплекса маркетинга являются:	А) планирование продукции, товар, реклама, сбыт
		Б) товар, стимулирование сбыта, реклама
		В) сбыт товара, ценообразование, продвижение
		Г) планирование продукции, определение цены, использование товарных знаков
		Д) товар, цена, продвижение товара, пространство
60	Маркетинговая теория (концепция), основанная на четырех составляющих «4 Р», это:	А) people, product, price, privileges
		Б) process, people, product, place
		В) product, place, partners, points
		Г) product, price, place, promotion
		Д) product, price, prizes, partners
61	Позиционирование товара – это:	А) сегментирование рынка
		Б) определение динамики цен на конкретный товар

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
		В) определение уровня восприятия потребителями идеи нового товара
		Г) поиски достойного места товара на рынке, исходя из его принятия потребителями
		Д) выбор целевого рынка
62	Система маркетинговых коммуникаций в сфере культуры включает:	А) рекламу, пропаганду, персональная продажа и систему скидок
		Б) рекламу, персональную (личную) продажу, пропаганду и стимулирование сбыта
		В) рекламу, publicrelations (PR), стимулирование сбыта и пропаганду
		Г) рекламу, выставки, презентации, конкурсы
		Д) персональную (личную) продажу, пропаганду, выставки
63	Проведение маркетинговых исследований позволяет решать следующие задачи:	А) поиск потенциальных покупателей и анализ потребностей существующих покупателей
		Б) мотивацию покупателей и анализ их потребностей
		В) увеличение реальных доходов граждан, мотивацию покупателей и методы продвижения товаров
		Г) анализ потребностей и увеличение доходов потребителей
		Д) продажа товаров по цене ниже себестоимости, увеличение доходов потребителей
64	Реклама – это элемент:	А) товарной политики
		Б) маркетинговых коммуникаций
		В) сбытовой политики
		Г) ценовой политики
		Д) управление маркетинговой деятельности
65	Рекламная деятельность включает:	А) определение целевой аудитории
		Б) создание концепции товара
		В) определение эффективности рекламы
		Г) анализ цен и услуг конкурентов
		Д) создание рекламного обращения
66	Обязательным элементом процесса коммуникации является:	А) реклама
		Б) стимулирование сбыта
		В) обратная связь

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
		Г) анализ информации
		Д) контроль информации
67	Publicrelations (PR) – это:	А) специализированные выставки
		Б) персональные продажи
		В) связи с общественностью
		Г) пропаганда
		Д) стимулирование сбыта
68	Чем обусловлена необходимость внедрения основных элементов маркетинга в практику работы организаций культуры и искусства?	А) необходимость изучения потребителя, его образа жизни
		Б) планирование объема деятельности
		В) прогнозирование дополнительных финансовых ресурсов
		Г) возрастание конкуренции и коммерциализации культурной деятельности
		Д) развитие спонсорства и меценатства
69	Какие из характеристик товара используются при позиционировании?	А) количество сотрудников на предприятия
		Б) мощность предприятия
		В) конъюнктура рынка
		Г) цена
		Д) широта ассортимента выпускаемой продукции
70	Реализуя маркетинг, фирма:	А) изучает рынок
		Б) проводит рекламу
		В) обеспечивает доставку необходимых товаров в определенное место и в нужное время
		Г) направляет всю свою деятельность на удовлетворение нужд и потребностей покупателей и потребителей
		Д) формирует и регулирует спрос на товары
71	Что общего есть в различных определениях маркетинга?	А) приоритет признанных ценностей
		Б) приоритет конкурента
		В) приоритет потребителя
		Г) приоритет производителя
		Д) приоритет посредника
72	Свои интересы в получении определенной прибыли коммерческая организация, реализующая маркетинг, обеспечивает за счет:	А) увеличения числа мест продажи товаров
		Б) правильной ценовой политики
		В) рекламы
		Г) увеличение числа торговых точек
		Д) обеспечения потребностей потребителей

№ п/п	Содержание вопроса	Варианты ответов
73	Сегментирование рынка проводится в целях:	<p>А) более полного учета реальных нужд и потребностей покупателей</p> <p>Б) повышения эффективности рекламы</p> <p>В) изучения поведения покупателей и потребителей товаров</p> <p>Г) выяснения своих конкурентных преимуществ</p> <p>Д) установления обоснованной цены на товары</p>
74	Разработка и реализация комплекса маркетинга проводится для того, чтобы:	<p>А) установить обоснованную цену на товары</p> <p>Б) достичь установленных целей маркетинга</p> <p>В) обеспечить эффективность рекламы</p> <p>Г) создать новые товары</p> <p>Д) получить приемлемую рентабельность</p>
75	Под маркетинговым исследованием понимают:	<p>А) определение рыночной проблемы</p> <p>Б) исследование рынка</p> <p>В) целенаправленное изучение существующей проблемы и разработка на этой основе рекомендаций по обеспечению ее наилучшего решения</p> <p>Г) исследование конкурентов</p> <p>Д) исследование маркетинга</p>
76	Провести сегментирование рынка – это значит:	<p>А) выделить отдельные группы потребителей в соответствии со сформировавшимся спросом</p> <p>Б) изучить поведение потребителей, заинтересованных в определенных товарах и услугах</p> <p>В) разделить рынок на отдельные группы потребителей</p> <p>Г) выделить отдельные группы покупателей, для каждой из которых может быть предложен соответствующий товар или комплекс маркетинга</p> <p>Д) усилить свою конкурентоспособность</p>

77	На каком этапе жизненного цикла товара предприятие обычно получает максимальную прибыль от его продажи?	А) на этапе внедрения
		Б) на этапе роста
		В) на этапе зрелости
		Г) на этапе спада
		Д) на этапе насыщения
78	Управление маркетингом – это:	А) управление продажей товаров
		Б) составная часть управления фирмой
		В) организация маркетинга
		Г) планирование маркетинга
		Д) реализация всех функций управления, сформулированных в теории менеджмента
79	Главная задача маркетинга в некоммерческих организациях культуры состоит в:	А) разработке кадровой политики учреждений культуры
		Б) получение массовой прибыли
		В) продвижении своего культурного продукта
		Г) определении размера субсидий для сферы культуры
		Д) совершенствовании конкурентных преимуществ
80	При планировании и реализации услуг в некоммерческих организациях культуры основной акцент делается на:	А) увеличение числа посетителей
		Б) сокращение издержек
		В) укрепление материально-технической базы
		Г) квалификацию персонала учреждений культуры
		Д) безвозмездно привлекаемые ресурсы
81	Продвижение как элемент комплекса маркетинга в сфере культуры, включает в себя:	А) рекламу в традиционном понимании (афиша, анонсирование в СМИ)
		Б) мотивацию посетителей
		В) организацию проведения маркетинговых исследований потребителей
		Г) планирование кадровой политики
		Д) формирование спроса услуг сферы культуры
82	Период зарождения понятия шоу-бизнеса –	А) начало XX в.
		Б) середина 1980 гг.
		В) на рубеже XIX – XX в.
83	Что означает понятие «шоу-бизнеса», это:	А) искусство праздничного досуга
		Б) искусство легко воспринимаемых жанров
		В) мюзик-холлы, варьете, кабаре, и др.
84	История развития шоу-	А) с советской эстрады

	бизнеса начинается:	Б) с формирования культурного рынка
85	В чем заключается особое разделение труда в шоу-бизнесе?	А) высокая степень персонализации деятельности
		Б) важная роль отводится деятельности автора или исполнителя
		В) большая роль в культурном явлении принадлежит продюсеру, импресарио, менеджеру
86	Как охарактеризовать роль продюсера в менеджменте шоу-бизнеса?	А) ключевая фигура
		Б) ответственный за всю творческую и производственную деятельность
87	Содержание работы менеджера в шоу-бизнесе –	А) формирует бюджет предстоящего проекта
		Б) подбирает и нанимает творческий и исполнительный персонал
		В) обеспечивает график работы в рамках бюджета
		Г) разрабатывает рекламную стратегию и осуществляет прокат
88	В обязанности продюсера в шоу-бизнесе входит:	А) разработка бизнес-плана и определение стратегии реализации проката
		Б) юридическое оформление проката
		В) заключение договоров с авторами произведений
		Г) подбор репертуара и создание индивидуального имиджа артиста
		Д) реклама и анализ законченного проекта
89	Бизнес-планирование в шоу-бизнесе имеет особенности по сравнению с другими сферами деятельности в культуре?	А) да
		Б) нет
90	Особенности бизнес-планирования в шоу-бизнесе обусловлены:	А) многоканальной системой финансирования
		Б) необходимостью учета правовых аспектов деятельности из области авторского и смежных прав
		В) значительной долей бюджетного финансирования и высоким значением социальных факторов
91	Виды менеджеров по направлениям деятельности в реализации глобальных проектов:	А) исполнительные и функциональные продюсеры
		Б) функциональный, линейный и ассоциированный продюсер

92	Чтобы быть успешным продюсером, необходимо:	А) обладать определенным складом ума, навыками и уметь соблюдать этические нормы
		Б) обладать определенным складом ума, характером, соблюдать этические нормы поведения
93	Понятие «кинопродюсер» и «менеджер-проект» – это одно и то же?	А) да
		Б) нет
94	Основной задачей кинопродюсера является:	А) сопровождение кинопроекта от замысла до его коммерческой реализации
		Б) продюсер генерирует идею и воплощает ее в жизни
95	Кто лучше будет работать в продюсерской команде?	А) творческие люди, которых нужно обучить бизнесу
		Б) люди, работающие в бизнесе, но со склонностью к креативу
96	Киноиндустрия идет по пути развития современных бизнес-проектов?	А) да
		Б) нет
97	Пути развития современных бизнес-технологий:	А) внедрение новых технологий съемки, использование потенциала глобальной сети Интернет
		Б) модернизация материальной базы кинотеатров, строительство новых современных кинозалов

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1. Учебная программа

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

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Института современных зна-
ний имени А.М. Широкова

_____ А.Л.Капилов

_____г.
Регистрационный № УД-_____/уч.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дис-
циплине по специальности**

1 - 17 03 01 Искусство эстрады

по направлениям:

1 - 17 03 01 - 01 Искусство эстрады (инструментальная музыка),

1 - 17 03 01 - 02 Искусство эстрады (компьютерная музыка),

1 - 17 03 01 - 03 Искусство эстрады (пение).

Минск, 2017

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта и учебного плана по специальности 1 - 17 03 01 Искусство эстрады (по направлениям), направление специальности 1 - 17 03 01 - 01 Искусство эстрады (инструментальная музыка), 1 - 17 03 01 - 02 Искусство эстрады (компьютерная музыка), 1 - 17 03 01 - 03 Искусство эстрады (пение).

СОСТАВИТЕЛЬ:

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

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Т. Н. Кондратьева, доцент кафедры экономики и права Белорусского национального технического университета, кандидат экономических наук

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

РЕКОМЕНДОВАНО К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М. Широкова» (протокол № 11 от 20.06.2017 г.);

Научно-методическим советом Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М. Широкова» (протокол № 4 от 29.06.2017 г.).

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Научные дисциплины «Менеджмент» и «Маркетинг» относятся к системе экономических наук. В данной системе существуют три основные группы: общие экономические науки, специальные и отраслевые экономические науки.

Менеджмент и маркетинг относятся как к специальным, так и отраслевым экономическим наукам, в зависимости от объекта изучения. Как специальные экономические науки, «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» изучают управление производственными отношениями в процессе производства и реализации интеллектуальной собственности и на этой основе исследуют возможности подготовки высокообразованных, квалифицированных специалистов в сфере культуры.

Как отраслевые науки, менеджмент и маркетинг рассматривают проблемы в разрезе отдельных подотраслей – музейного дела, шоу-бизнеса, изобразительного искусства, художественных промыслов, кинематографии.

Учебный курс включает вопросы, необходимые для иллюстрации и аргументации теоретических положений, сути понятийного аппарата. Ряд вопросов раскрывает методологические аспекты, присутствующие в данной области наук и в учебной дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга» Значительное внимание в учебном курсе уделено вопросам тем, отражающих отраслевые особенности менеджмента и маркетинга в сфере культуры. Это фандрайзинг, работа с персоналом, менеджмент и маркетинг в отдельных подотраслях.

Цель курса – сформировать у будущих специалистов конкретные знания и практические навыки, позволяющие управлять интеллектуальной и трудовой деятельностью персонала организаций культуры и искусства через систему мотивации труда; принимать научно-обоснованные управленческие решения; управлять организацией, используя приемы и методы менеджмента и маркетинга.

Задачи курса:

- закрепить знания понятийного аппарата;
- сформировать ясное представление о методологических основах, менеджмента и маркетинга;

- ознакомить студентов с основными законодательными и нормативно-правовыми актами в сфере культуры и искусства;
- выработать устойчивые знания о возможности привлечения и аккумуляции финансовых средств из различных источников, а также использовании фандрайзинга в сфере культуры и искусства;
- изучить формы и методы государственного управления и регулирования деятельности организаций в сфере культуры и искусства;
- изучить основы управления интеллектуальной собственностью, обратив особое внимание на сферу культуры и искусства;
- знать требования, предъявляемые к работникам культуры и проблемы их подготовки, переподготовки, повышения квалификации;
- обратить внимание студентов на приемы управления нововведением в случаях сопротивления и кризисной ситуации;
- составить четкое представление студентов о лидерстве и стилях руководства;
- обратить внимание на особенности менеджмента маркетинга в подотраслях культуры и искусства (музейном деле, шоу-бизнесе, изобразительном искусстве, художественных промыслах, кинематографии).

Изучение дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга» содействует усвоению знаний в области управления и обеспечивает современную подготовку специалистов с высшим образованием и формирование следующих:

– *академических компетенций:*

АК-1. Владеть и применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач;

АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом;

АК-3. Владеть исследовательскими навыками;

– *социально-личностных компетенций:*

СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию;

СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям;

– *профессиональных компетенций:*

ПК-2. Выполнение нормативно-правовой базы в области культуры;

ПК-3. Реализация общегосударственных, региональных и ведомственных программ, проектов в области культуры;

ПК-5. Анализ и оценивание информации, тенденций, перспектив развития культуры.

В результате изучения дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга» студент должен:

знать:

– сущность менеджмента и маркетинга и их методологические аспекты и особенности в сфере культуры и искусства; культурную политику, законодательные акты и органы управления в сфере культуры; современные технологии управления организацией культуры и искусства;

уметь:

– анализировать показатели развития отрасли; планировать этапы создания культурного проекта, осуществление мероприятия; руководить творческим коллективом; разрабатывать основные нормативные документы для внутреннего руководства и внешних связей; проводить маркетинговые исследования, работать со СМИ;

приобрести:

– навыки работы с персоналом, составления маркетинговых программ по изучению вкусов и предпочтений потребителей, составления деловых документов (писем, договоров, актов выполненных работ и др.).

В соответствии с образовательным стандартом учебная программа по дисциплине рассчитана на 82 часа, из них аудиторных занятий по дневной форме обучения 46 часов; лекций – 32 часа; практических и семинарских занятий – 14 часов. Самостоятельная работа определена в объеме 36 часов.

На заочной форме обучения количество аудиторных часов – 10, из них лекций – 8 часов, практических – 2 часа, на самостоятельную работу студентов выделено 36 часов. Формой текущего контроля знаний является экзамен.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ
для дневной формы обучения**

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов СРС
		Лекции	Семинарские и практические занятия	Лабораторные занятия	Иное	
1	2	3	4	5	6	7
1	Сущность менеджмента в сфере культуры	4	2			6
2	Сущность маркетинга в сфере культуры	4	4			6
3	Государственное регулирование и управление деятельности в сфере культуры и искусства	6	2			6
4	Привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников (франдрайзинг)	6	2			6
5	Работа с персоналом	4	2			6
6	Менеджмент и маркетинг в подотраслях культуры	8	2			6
	Итого часов	32	14			36

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ
для заочной формы обучения

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов СРС
		Лекции	Семинарские и практические занятия	Лабораторные занятия	Иное	
1	2	3	4	5	6	7
1	Сущность менеджмента в сфере культуры	2	2			6
2	Сущность маркетинга в сфере культуры	2	-			6
3	Государственное регулирование и управление деятельности в сфере культуры и искусства	2	-			6
4	Привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников (франчайзинг)	-	-			6
5	Работа с персоналом	2	-			6
6	Менеджмент и маркетинг в подотраслях культуры	-	-			6
	Итого часов	8	2			36

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Сущность менеджмента в сфере культуры

Понятие культуры и искусства, их отличия от других отраслей экономики. Виды деятельности в сфере культуры. Основные показатели развития культуры и искусства.

Понятия «менеджмент» и его особенности в сфере культуры. Механизмы менеджмента: организационно-информационный. Административные, экономические, психологические методы в менеджменте организаций культуры и искусства. Основные функции менеджмента в сфере культуры.

Тема 2. Сущность маркетинга в сфере культуры

Маркетинг как стратегия предпринимательства, «особая» стратегия бизнеса. Субъект и объект маркетинга. Маркетинговая деятельность в сфере культуры. Маркетинг концертно-театральной деятельности. Особенности ценообразования и продвижение услуг.

Тема 3. Государственное регулирование и управление деятельности в сфере культуры и искусства

Основные нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность организаций в сфере культуры и искусства. Коммерческие и некоммерческие организации культуры и искусства. Виды и формы государственной поддержки организаций культуры и искусства. Органы государственного управления сферой культуры, их компетенции. Местные органы управления культурой, их задачи и функции в современных условиях.

Тема 4. Привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников (фандрайзинг)

Понятие фандрайзинга как современной технологии менеджмента организаций культуры.

Формы фандрайзинга. Спонсорский пакет. Статус спонсора.

Тема 5. Работа с персоналом

Персонал в сфере культуры и кадровая политика. Требования к работникам сферы культуры: санкции, оценки и аттестация. Лидерство и стили руководства. Стимулирование и мотивация. Содержание мотивации и виды мотивов. Понятие культуры фирмы, фирменного стиля, организационной и корпоративной культуры. Управление персоналом.

Тема 6. Менеджмент и маркетинг в подотраслях культуры

Понятие и структура шоу-бизнеса. Организация производства в шоу-бизнесе. Этика менеджмента в шоу-бизнесе. Менеджмент кинобизнеса.

ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

№ п/п	Название темы	Количество часов СРС	Задание	Форма выполнения	Цель или задача СРС
1	2	3	4	5	6
1	Сущность менеджмента в сфере культуры	6	Изучение литературы	Доклад, письменная работа	Получение первичных знаний
2	Сущность маркетинга в сфере культуры	6	Изучение литературных источников	Письменная работа	Систематизация знаний
3	Государственное регулирование и управление деятельности в сфере культуры и искусства	6	Работа с практически-ми примерами, обобщение опыта	Доклад, дискуссия	Систематизация знаний, подготовка к текущему занятию
4	Привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников (франчайзинг)	6	Работа со статистическими, сборниками и литературными источниками	Письменная работа	Систематизация знаний, подготовка к текущему занятию
5	Работа с персоналом	6	Работа с практически-ми примерами, обобщение опыта	Доклад, дискуссия	Систематизация знаний, подготовка к текущему занятию
6	Менеджмент и маркетинг в подотраслях культуры	6	Изучение нормативных актов и опыта организации	Письменная работа	Получение первичных знаний, их закрепление
Экзамен		36			

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Закон Республики Беларусь «О культуре в Республике Беларусь».
2. О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Беларусь «О культуре в Республике Беларусь» : Закон от 18 мая 2004 г. № 282-3.
3. О Министерстве культуры Республики Беларусь : Положение (утверждено постановлением Совета Республики Беларусь от 30.10.2001, № 1558).
4. Бюджетный кодекс Республики Беларусь (статьи 79, 103, 123, 148).
5. Закон о республиканском бюджете Республики Беларусь на очередной финансовый год.
6. Государственная программа «Культура».

Дополнительная

7. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М., 2007.
8. Тульчинский, Г. А. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. А. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб., 2009.
9. Шекова, Е. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Е. Л. Шекова. – СПб., 2005.

4.2. Основная литература

1. Акулич, И. Л. Маркетинг : учеб. / И. Л. Акулич. – 7-е изд., перераб. и доп. – Минск : Выш. шк., 2010. – 525 с.
2. Гончаров, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современ. школа, 2010. – 635 с.
3. Грыгаровіч, Я. Д. Менеджмент у сферы культуры / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік // Прыкладная культуралогія : вучэб. дапам. – Мінск : Адукацыя і выхаванне, 2005. – С. 105–115.
4. Друкер, Питер Ф. Менеджмент в некоммерческой организации = Managing the non-profit organization : принципы и практика / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. В. В. Кулеба. – М. : Вильямс, 2007. – 295 с.
5. Дурович, А. П. Маркетинг в туризме : учеб. пособие / А. П. Дурович. – Минск, Новое знание, 2004.
6. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М. : Новое знание, 2009. – 336 с.
7. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учеб. / Г. Б. Казначевская. – 13-е изд., доп. и перераб. – Ростов н/Д : Феникс, 2012. – 348 с.
8. Киселева, Т. Г. Социально-культурная деятельность : учеб. / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников. – М. : МГУКИ, 2004. – 436 с.
9. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры : уступ. усілу з 3 лютага 2017 года / адк. за вып. Н. В. Судзілоўская. – Мінск : Нац. Цэнтр прававой інфарм. Рэсп. Беларусь, 2016. – 271 с.
10. Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства =Marketing Culture and the Arts / Ф. Колбер ; пер. с англ. Л. Г. Мочалова. – 2-я ред. – СПб. : АртПресс, 2004. – 255 с.
11. Месник, Н. Ф. Основы маркетинга : курс лекций для студентов специальности «Культурология (прикладная)» [Электронный ресурс] / Н. Ф. Месник. – Минск, Современные знания, 2012.

12. Михеева, Н. А. Менеджмент в социально-культурной сфере (социально-экономические механизмы и методы управления): учеб. пособие / Н. А. Михеева, Л. Н. Галенская. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2000. – 170 с.
13. Новикова, Г. Н. Менеджмент творческо-производственной деятельности : учеб. пособие / Г. Н. Новикова. – М. : [б. и.], 2013. – 139 с.
14. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 191 с.
15. Побединская А. Ю. Маркетинг в сфере культуры : Практикум / А. Ю. Побединская. – Минск : Современные знания, 2005. – 96 с.
16. Тульчинский, Г. Л. Маркетинг в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 495 с.
17. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – 5-е изд., испр. и доп. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2013. – 541 с.
18. Шекова, Е. Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций : учебник / Е. Л. Шекова. – СПб. : Лань, 2004. – 191 с.
19. Щербич, Г. А. Маркетинговые коммуникации / Г. А. Щербич, И. М. Баско. – Минск, БГЭУ, 2012.

4.3. Дополнительная литература

20. Артемьева, Т. В. Фандрайзинг : привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учеб. пособие / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 286 с.
21. Бурчакова, М. А. Менеджмент : учеб. пособие / М. А. Бурчакова, В. В. Хожемпо. – М. : РУДН, 2006. – 310 с.
22. Векслер, А. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность / А. Векслер, Г. Тульчинский. – М. ; СПб. : Вершина, 2006. – 335 с.

23. Випперфюрт, А. Вовлечение в бренд : как заставить покупателя работать на компанию / А. Випперфюрт ; пер. с англ. – М. : Коммерсантъ ; СПб. : Питер-пресс, 2007. – 383 с.
24. Гончаров, В. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Совр. шк., 2006. – 280 с.
25. Князев, С. Н. Управление : искусство, наука, практика : учеб. пособие / С. Н. Князев. – Минск : Армита-Маркетинг, Менеджмент, 2002. – 511 с.
26. Котлер, Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций / Ф. Котлер, А. Р. Андреасен ; пер. с англ.. – 6-е изд. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 854 с.
27. Мазилкина, Е. А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учеб. / Е. А. Мазилкина. – М., Дашко и К, 2008.
28. Мак-Илрой, Э. Культура и бизнес : Путеводитель по фандрайзингу / Э. Мак-Илрой. – М. : Классика-XXI, 2005. – 156 с.
29. Связи с общественностью как социальная инженерия: учеб. пособие / под ред. В. А. Ачкасовой, Л. В. Володиной. – СПб. : Речь, 2005. – 336 с.
30. Тульчинский, Г. Л. Бренд-интегрированный менеджмент / Г. Л. Тульчинский, В. Терентьева. – М. ; СПб. : Вершина, 2007. – 351 с.
31. Управление персоналом : учеб. пособие / Г. И. Михайлина [и др.] ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 3-е изд. – М. : Дашков и К°, 2013. – 280 с.
32. Шекова, Е. Л. Особенности фандрайзингового планирования в сфере культуры / Е. Л. Шекова // Финансы и политика корпораций : сб. науч. ст. / под ред. А. В. Бухвалова, С. В. Котелкина. – СПб., 2000. – С. 301–306.
33. Эканоміка і менеджмент у сферы культуры / І. Б. Лапцёнак [і інш.] ; М-ва культуры Рэсп. Беларусь, Ін-т культуры Беларусі, 2016. – 191 с.
34. Колпина, Л. Г. Менеджмент, маркетинг и реклама в сфере культуры : курс лекций [Электронный ресурс] / Л. Г. Колпина, В. М. Марочкина. – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2014.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	6
1.1. Курс лекций.....	6
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	86
2.1. Тематический план дисциплины.....	86
2.2. Учебно-методическая карта дисциплины.....	88
2.3. Задания для практического занятия.....	90
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	100
3.1. Перечень вопросов по темам семинарских и практических занятий.....	100
3.2. Перечень вопросов к экзамену.....	101
3.3. Тесты.....	103
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	123
4.1. Учебная программа.....	123
4.2. Основная литература.....	133
4.3. Дополнительная литература.....	134

Учебное электронное издание

Составитель
Марочкина Валентина Михайловна

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

*Электронный учебно-методический комплекс
для студентов специальности 1-17 03 01 Искусство эстрады
(по направлениям)*

[Электронный ресурс]

Редактор *Е. Д. Нежинец*
Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Подписано в печать 30.06.2020.
Гарнитура Times Roman. Объем 1,2 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 978-985-547-354-2



9 789855 473542