

Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»
Факультет культурологии и социокультурной деятельности
Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой

_____ Е.А. Макарова
« ____ » _____ 2018 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета

_____ И.Н. Воронович
« ____ » _____ 2018 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ.
РАЗДЕЛ II. МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

для специальности 1-21 04 01 Культурология,
направления специальности 1-21 04 01 02 Культурология (прикладная),
специализации 1-21 04 01-02 01 Менеджмент социальной и культурной сферы,
специализации 1-21 04 01-02 02 Менеджмент международных культурных
связей, специализации 1-21 04 01-02 03 Менеджмент рекламы и общественных
связей, специализации 1-21 04 01-02 04 Информационные системы в культуре

Составитель:

Стельмах Анна Михайловна доцент кафедры менеджмента социально-культурной деятельности, кандидат искусствоведения

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета университета 24 апреля 2018 г.
протокол № 8

Составитель:

Стельмах Анна Михайловна, доцент кафедры менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат искусствоведения;

Рецензенты:

Кафедра гуманитарных и социально-экономических наук Областного государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Смоленский государственный институт искусств»

Н. Е. Петушко, доцент кафедры межкультурных коммуникаций учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат педагогических наук, доцент

Рассмотрен и рекомендован к утверждению:

*Кафедрой менеджмента социально-культурной деятельности
(протокол от 11 апреля 2018 г. № 9);*

*Советом факультета культурологии и социокультурной деятельности
(протокол от 23 апреля 2018 г. № 9)*

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
2.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	7
2.1	Конспект лекций.....	8
2.2	Хрестоматия.....	84
3.	ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	126
3.1	Тематика и методические рекомендации к семинарским занятиям....	127
3.2	Тематика и методические рекомендации к лабораторным занятиям....	143
4.	РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	146
4.1	Методические рекомендации по контролируемой самостоятельной работе студентов.....	147
4.2	Вопросы к зачету и экзамену.....	148
4.3	Примерные темы дипломных работ, курсовых работ, рефератов.....	153
4.4	Контрольные вопросы для самопроверки студентов.....	156
5.	ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	158
5.1	Типовая учебная программа по учебной дисциплине.....	159
5.1.1	Пояснительная записка.....	159
5.1.2	Содержание учебного материала.....	166
5.2	Учебно-методическая карта дисциплины.....	188
5.2.1	Дневная форма получения образования.....	188
5.2.2	Заочная форма получения образования.....	189
5.3	Список литературы.....	190
5.4	Перечень электронных образовательных ресурсов.....	197

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере культуры» представляет собой систему учебно-методических материалов, использование которых обеспечивает приобретение студентами компетентности в области управления сферой культуры.

УМК разработан в соответствии с действующим Положением об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденного Постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 26.07.2011 г. №167.

Цель УМК: – обеспечение качественного методического оснащения учебно-воспитательного процесса.

Задачи УМК:

1. Организация активной учебно-познавательной деятельности студентов на лекциях, семинарских и лабораторных занятиях.
2. Обеспечение взаимосвязи теоретической и практической подготовки студентов к работе менеджерами в учреждениях культуры.
3. Формирование у студентов ценностных профессиональных установок, стимулирование самовоспитания профессионально значимых качеств личности менеджера и руководителя.

Особенности структурирования и подачи учебного материала

УМК содержит весь объем учебной дисциплины «Менеджмент в сфере культуры» (36 часов лекций, 36 часов семинарских и 6 часов лабораторных занятий) и позволяет студентам подготовиться к итоговым формам контроля знаний в виде зачета в III учебном семестре и в виде экзамена – в IV, которые принимаются в установленном порядке, в устной форме.

Структурными компонентами УМК являются разделы:

- теоретический;
- практический;
- контроля знаний;
- вспомогательный.

В *теоретический раздел* включены 18 конспектов лекций, посвященные вопросам менеджмента в сфере культуры как области научного знания и социальной практики, менеджмента в сфере культуры как компонента государственной культурной политики, основных механизмов менеджмента в сфере культуры и пр.

В содержание каждой лекции входят:

- перечень вопросов лекции;
- ключевые слова;

- перечень рекомендованной литературы;
- конспект лекции;
- вопросы и задания для самоконтроля.

В теоретическом разделе также размещена хрестоматия, с подборкой статей в которых иллюстрируются и конкретизируются отдельные положения учебной дисциплины.

В *практический раздел* вошли методические разработки семинарских занятий. В содержание каждой включены:

- ключевые слова;
- перечень вопросов семинара;
- перечень рекомендованной литературы;

А также методические разработки лабораторных занятий, посвященные анализу деятельности региональных учреждений культуры в системе государственного управления социальными процессами в Республике Беларусь; сравнительному анализу деятельности министерств культуры Республики Беларусь, Российской Федерации, Республики Украина; выявлению экономических механизмов управления в сфере культуры.

Раздел контроля знаний содержит:

- методические рекомендации по контролируемой самостоятельной работе студентов;
- требования к зачету и экзамену;
- примерные темы дипломных работ, курсовых работ (проектов), рефератов;
- контрольные вопросы для самопроверки студентов.

Во вспомогательном разделе размещены следующие материалы:

- учебная программа дисциплины;
- учебно-методическая карта дисциплины для дневной и заочной форм получения высшего образования;
- список основной литературы;
- список дополнительной литературы;
- перечень электронных образовательных ресурсов.

Рекомендации по организации работы с УМК

Учебно-методический комплекс «Менеджмент в сфере культуры» предоставляется студентам в виде документа на электронном или бумажном носителе в формате DOC. Работу с его материалами студентам следует сочетать с самостоятельным изучением рекомендованной литературы и Интернет-ресурсов, указанных во вспомогательном разделе УМК.

Осваивая содержание учебной дисциплины «Менеджмент в сфере культуры», студенты осуществляют различные виды учебной работы:

- подготовка докладов и выступление с ними на семинарах;

- подготовка и участие в ежегодной научной конференции студентов, магистрантов, аспирантов «Национальная культура глазами молодых»;
- анализ практической реализации государственных и региональных программ по управлению социальными процессами в деятельности учреждений культуры;
- анализ экономической деятельности организаций бюджетного, хозяйственного и коммерческого расчета;
- подготовка к зачету и экзамену.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ
РАЗДЕЛ

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

ЛЕКЦИЯ 1

ТЕМА: Менеджмент в сфере культуры как область научного знания и социальной практики

Вопросы лекции:

1. Введение в дисциплину «Менеджмент в сфере культуры»
2. Менеджмент и сфера культуры
3. Вклад культуры в социально-экономическое развитие общества
4. Понятие «менеджмента в сфере культуры».

Ключевые слова:

Культура, сфера культуры, управление, менеджмент, вклад культуры в экономику.

Литература:

1. Грыгаровіч, Я. Д. Прыкладная культуралогія: вучэб. дапам. / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік. – Мінск : Адукацыя і выхаванне, 2005. – 215 с.
2. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства / М.П. Переверзев, Т.В. Косцов. – М. : Инфра-М, 2007. – 192 с.
3. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 541 с.
4. Чижигов, В. М. Введение в социокультурный менеджмент / В. М. Чижигов, В. В. Чижигов. – М. : МГУКИ, 2003. – 382 с.

Вопрос 1. Введение в дисциплину «Менеджмент в сфере культуры».

При подготовке специалистов в сфере культуры в управленческом блоке дисциплин технология менеджмента занимает особое место. Каждый год творческие вузы и художественные училища выпускают в новых талантливых артистов, художников, музыкантов. Их творческая судьба, профессиональная карьера во многом зависят от профессионализма и заинтересованности менеджеров, продюсеров и промоутеров, привлекающих средства на реализацию творческих проектов, формирующих спрос на них, осуществляющих их продвижение.

Цель и задачи курса «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» состоят в выработке у будущего менеджера конкретных знаний и

практических навыков, позволяющих управлять интеллектуальной и трудовой деятельностью персонала организаций культуры и искусства через систему мотивации труда; принимать научно обоснованные управленческие решения; структурировать деятельность других людей; управлять организацией. Знать основные положения и практический инструментарий менеджмента необходимо каждому специалисту, занятому в сфере деятельности культуры и искусства.

2. Менеджмент и сфера культуры

Под *менеджментом* мы будем понимать систему управленческой деятельности, обеспечивающей успешное функционирование самых различных социальных институтов — организаций, призванных осуществлять некоторую социально значимую деятельность. Менеджмент имеет место практически во всех сферах жизнедеятельности общества (коммерческом и некоммерческом бизнесе, политике, науке, образовании, конфессиональной активности и т. д.).

О *культуре* мы будем говорить в двух планах. Во-первых, как о способе бытия человека в качестве социального существа, как о системе порождения, сохранения и трансляции социального опыта. Во-вторых, как о конкретной сфере жизни общества, включающей сохранение и использование культурно-исторического наследия (музейное, библиотечное и архивное дело, национальные и местные традиции, праздники и т.д.), художественное образование и детское творчество, искусство, творческую (преимущественно художественную) деятельность, исполнительство, концертную деятельность, организацию досуга и развлечений, любительство, этнографические искусства и ремесла, а также деятельность, их обеспечивающую (экономика культуры, право, финансирование, управление, информация, подготовка и переподготовка профессиональной среды, развитие материально-технической базы и т. п.).

3. Вклад культуры в социально-экономическое развитие общества

Г.Л. Тульчинский выделяет прямой и косвенный социально-экономический вклад сферы культуры в развитие общества.

Прямой экономический вклад заключается в том, что общественные некоммерческие организации, коммерческие структуры, творческие коллективы и индивиды, действующие в сфере культуры и искусства, создают конкретные рабочие места по соответствующим собственным рынкам услуг. Кроме того, обеспечивая соответствующие услуги для работников других отраслей и сфер деятельности и членов их семей, деятельность учреждений и организаций сферы культуры осуществляет их полноценную социализацию.

Косвенное экономическое влияние заключается в том, что сфера культуры и искусств создает инфраструктуру деловых контактов, мест, условий и поводов их реализации. Учреждения культуры оказывают корпоративные услуги: подготовка и проведение праздников, информационное и библиотечное обслуживание и т. д. Культура и искусство повышают ценность окружающей среды, например, украшая товары, помещения, здания, включаясь в оформление города, материальной среды производства и отдыха.

Прямое социальное влияние заключается в том, что культура и искусство обеспечивают социально значимые виды деятельности, организацию отдыха, позитивно влияющие на сознание людей, отношения между ними, способствующие духовному развитию личности и общества в целом, раскрытию их творческого потенциала. В элитарной, массовой культурах, андеграунде вырабатывается и предлагается разнообразие возможных образцов и моделей социального поведения.

Косвенное социальное влияние заключается в том, что культура и искусство улучшают и разнообразят жизнь, повышают степень социализации личности, способствуя профилактике и сокращению девиантного и асоциального поведения. А также выступают источником цивилизационного влияния и социальной организации, стимулируют творчество, повышая способность общества к восприятию и поиску нового, преодолению застарелых стереотипов сознания и поведения [3, с. 21–24].

4. Понятие «менеджмента в сфере культуры»

Российские авторы М.П. Переверзев и Т.В. Косцов определяют *менеджмент в сфере культуры и искусства* как комплексную целенаправленную интеллектуальную и хозяйственную деятельность отдельной высоко интеллектуальной личности или организационной системы, созданной вокруг одной или нескольких таких личностей, в целях эффективного использования факторов производства (интеллектуального и иного труда, капитала, земли и финансов), – деятельность, основанная на системе принципов, функций, методов и организационной структуре управления организацией, вполне соответствующей условиям ее внешней среды [2, с. 8–9].

Мы определяем менеджмент в сфере культуры как область научного знания, изучающая закономерности управления процессами и организациями культуры и технологические основы управления экономическими, творческо-производственными и иными социальными отношениями в процессе создания, распространения и потребления культурных благ и услуг.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте сущность понятия «менеджмент».
2. Дайте определение понятию «культура».
3. Раскройте специфику менеджмента в сфере культуры.
4. Покажите в чем заключается вклад культуры в социальное развитие общества.
5. Каково экономическое влияние сферы культуры?

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ЛЕКЦИЯ 2

ТЕМА: Сфера культуры как объект управленческой деятельности

Вопросы лекции:

1. Общая характеристика сферы культуры
2. Организации и учреждения, обеспечивающие функционирование культуры
3. Миссия учреждений культуры
4. Инновационные и традиционные подходы в развитии системы управления сферой культуры.

Ключевые слова:

Особенности сферы культуры, товар и услуга в сфере культуры, учреждения и организации сферы культуры, миссия учреждений культуры.

Литература:

1. Киселева, Т. Г. Социально-культурная деятельность : учебник / Т. Г. Киселева, Ю.Д. Красильников. – М. : МГУКИ, 2004. – 539 с.
2. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры : уступ. у сілу з 3 лютага 2017 года / адк. за вып. Н. В. Судзімоўская. – Мінск : Нац. цэнтр прававой інфарм. Рэсп. Беларусь, 2016. – 271 с.
3. Краткий экономический словарь 7500 терминов / Авт.-сост. А. Н. Азрилян [и др.] ; Под ред. А. Н. Азриляна. – Изд. 3-е. – М. : Ин-т новой экономики, 2005. – 1084 с.
4. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства / М.П. Переверзев, Т.В. Косцов. – М. : Инфра-М, 2007. – 192 с.
5. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 541 с.

Вопрос 1. Общая характеристика сферы культуры

Являясь частью народного хозяйства и пространством социокультурной практики, сфера культуры (отрасль культуры) представляет собой совокупность организаций и учреждений, обеспечивающих функционирование культуры (народной и профессиональной) и приобщение населения к культурным ценностям. Отсюда цель функционирования отрасли культуры направленность на создание продукта, способного формировать и удовлетворять культурные потребности людей особым способом, с

использованием особых средств, восприятие которых осуществляется добровольно, с учетом интересов личности (в свободное время).

Культура, в соответствии с Кодексом о культуре РБ, включает следующие виды деятельности: творческую деятельность; охрану историко-культурного и археологического наследия; библиотечное и музейное дело; народные художественные ремесла; кинематографическую деятельность; организацию и проведение культурных мероприятий; деятельность профессиональных коллективов художественного творчества; деятельность непрофессиональных (любительских) и аутентичных фольклорных коллективов художественного творчества; организацию культурного отдыха (досуга) населения [2, ст. 5].

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

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

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

Результаты культурной деятельности могут существовать в материально-вещественной форме и в самой живой деятельности создателя как услуги, принимающие в рыночных условиях форму товара.

Товар – продукт труда, предназначенный для обмена (на продажу) и обладающий потребительной и меновой стоимостью.

Услуга – целесообразная деятельность человека с полезным эффектом, удовлетворяющая какие-либо потребности

Услуги культуры подразделяются на два вида:

услуги непосредственных исполнителей (актеров, певцов и т.д.), оказываемые конкретно потребителю (зрителю, слушателю); услуги, связанные с освоением культурных благ, находящихся в предметной форме, услуги библиотек, кинотеатров музеев, картинных галерей и т.д.

Услуги: неотделимы от создающего источника; совпадают процессами производства и потребления; неосязаемы: т.е. несохраняемы, неупаковываемы и нетранспортируемы; непостоянстве качества, его зависимости от исполнителя; уникальны.

Вопрос 2. Организации и учреждения, обеспечивающие функционирование культуры.

М.П. Переверзев и Т.В. Косцов все организации культуры искусства подразделяют на три группы:

К первой группе относят объекты культурного наследия нации (памятники культуры, музейные и архивные фонды, народное творчество), экспериментальные виды искусства, которые не могут быть объектом рыночных отношений из-за их высокой социальной значимости, невоспроизводимости и необходимости сохранения для последующих поколений.

Ко второй группе принадлежат организации и учреждения культуры и искусства, входящие в зону ограниченного действия (библиотеки, клубы и т.д.). Услуги этих учреждений обеспечивают гарантированные государством стандарты (нормы) культурного потребления и поэтому предоставляются населению бесплатно или на льготной основе. Однако эти организации могут получать дополнительные доходы за счет предпринимательской деятельности;

В третью группу включены организации, которые входят в сферу коммерческой эксплуатации. Доходы этих организаций полностью формируются за счет поступлений от населения и коммерческих предприятий, а также от частных и общественных пожертвований. К ним относятся предприятия аудиовизуальной сферы, шоу-бизнеса, книгопечатания, печатные и экранные средства массовой информации [4, с. 26].

Вопрос 3. Миссия учреждений культуры.

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

Миссия клубного учреждения – развитие и приумножение духовно-нравственного и художественно-эстетического потенциала населения, создание достойной среды обитания для сельских жителей, организация межличностного общения и отдыха, удовлетворение культурных потребностей населения.

Миссия театра – осмысление классического наследия в свете духовных запросов обновляющегося общества, введение отечественного зрителя в мировой театральный контекст, способствование формированию эстетических приоритетов в театральном искусстве.

Миссия музея – сохранение материального и нематериального культурного наследия

Вопрос 4. Инновационные и традиционные подходы в развитии системы управления сферой культуры.

Развитие и сочетание инновационных и традиционных подходов в системе управления сферой культуры возможно наблюдать в исторической ретроспективе управленческих отношений в культуре на примере Советского Союза, частью которого являлась Беларусь. Каждый конкретный отрезок истории по отношению к предыдущему имел определенный инновационный характер.

1918-1941 гг. – закладывание основ институционализации, упорядочения общественных связей и отношений в культуре в соответствии с концепцией партийности культуры и подчиненности всей ее сферы классовым интересам; командно-бюрократические методы управления.

1944-1975 гг. – интенсивно возрождалась и совершенствовалась культурно-просветительская система, развертывалось профессиональное искусство, образовательная подсистема культуры; поворот от принципов принуждения к добровольности, сознательности.

В 1960-е гг. на первый план выдвигаются уже не идеологические, воспитательные, жизнестроительные взгляды, а представления о культуре как культуре обслуживания.

1976-1990 гг. – в контексте социально-экономических реформ культурно-просветительская работа органично переросла в составную часть социально-культурной деятельности; ставилась задача эстетического обслуживания людей, активного развития самодеятельных форм организации досуга.

В 1980-е гг. происходит переосмысление функции культуры в обществе: не идеологическое воспитание, не культурное обслуживание, а создание условий для развития культуры и человека.

Период 1991-2017 гг. государственная политика в сфере культуры направляется на создание условий развития и укрепления инфраструктуры отрасли, обеспечение доступа граждан страны к культурным благам и информационным ресурсам, поддержку научного осмысления культурных процессов. Профессиональное образование в сфере культуры обеспечивает преемственность культурного процесса, воспитание творческих личностей, способных двигать вперед культуру.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое «отрасль культуры» и какова ее цель?
2. Какие виды деятельности, согласно Кодексу Республики Беларусь о культуре, включает культура?
3. Каковы отличительные черты товара и услуги в сфере культуры?

4. Перечислите основные группы организаций и учреждений, обеспечивающих функционирование культуры.
5. Что такое миссия учреждения культуры?
6. В чем заключаются инновационные и традиционные подходы в системе управления сферой культуры?

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ЛЕКЦИЯ 3

ТЕМА: Менеджмент в сфере культуры как компонент государственной культурной политики

Вопросы лекции:

1. Государственное регулирование сферы культуры
2. Модели культурной политики
3. Культурная политика Республики Беларусь
4. Структура органов управления культурой в Беларуси.

Ключевые слова:

Регулирование, принципы культурной политики, управленческие рычаги государства, культурная политика, роли государства в управлении культурой.

Литература:

1. Дзяржаўная праграма «Культура Беларусі» на 2016–2020 гг. [Электронный ресурс] / Мин-во культуры Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.kultura.by/by/zakanadautva-kultury/>.
2. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры : уступ. у сілу з 3 лютага 2017 года / адк. за вып. Н. В. Судзімоўская. – Мінск : Нац. цэнтр прававой інфарм. Рэсп. Беларусь, 2016. – 271 с.
3. Матвеевко, В. В. Модели государственной культурной политики в современном мире / В. В. Матвиенко // Вопросы культурологии. – 2009. – № 11 – С. 52–56. [Электронный ресурс].
4. Моль, А. Социодинамика культуры: Пер. с фр. / Предисл. Б. В. Бирюкова. Изд. 3-е. – М. : Издательство ЛКИ, 2008. – 416 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://yanko.lib.ru/books/cultur/mol_sociodinamika_cult-a.htm.
5. Юдина. А. В. Государственная культурная политика: понятия и модели / А. В. Юдина // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/--gn12-07/584>.

Вопрос 1. Государственное регулирование сферы культуры

Регулирование [лат. *regulare* – приводить в порядок, упорядочивать] – направлять в нужное русло. Экономический словарь раскрывает понятие «регулирование» как обеспечение функционирования управляемых процессов в рамках заданных параметров. Государственное регулирование осуществляется

через правила и законы, изменяющие или контролирующие деятельность в определенных сферах общества.

В Республике Беларусь основные цели и приоритеты государственной политики в отрасли культуры изложены в Кодексе о культуре. Культура признается в качестве одного из главных факторов самобытности белорусского народа, иных национальных общностей, проживающих в Республике Беларусь, преемственности поколений, а также в качестве основы развития и саморазвития личности [2, ст. 2].

Принципы культурной политики государства:

- ✓ принцип субсидиарности;
- ✓ принцип взаимодополняемости.

Управленческие рычаги государства:

- ❖ собственность (учредительство) ;
- ❖ контроль и администрирование;
- ❖ культурная политика;
- ❖ финансирование;
- ❖ организационная поддержка организаций, проектов, программ;
- ❖ воспроизводство профессиональной среды;
- ❖ стимулирование;
- ❖ информация.

Вопрос 2. Модели культурной политики

Культуролог А. Моль различает четыре группы культурной политики, предлагая в качестве основания для классификации социостатические и социодинамические характеристики моделей культурной политики.

«Социодинамическая» политика, по А. Молю, имеет два направления: «прогрессивное» и «консервативное». Социостатическая модель описывает устойчивые цели культурной политики и ее институты. Она разделяется, в свою очередь, на три подгруппы:

* Популистская или демагогическая – наибольшее удовлетворение культурных потребностей как можно большего числа людей.

* Патерналистская или догматическая – право и основные каналы распространения культурных ценностей принадлежат «административному совету», располагающему точной шкалой ценностей существующих и создаваемых культурных благ.

* Эkleктическая – оснащение каждого человека индивидуальной культурой, представляющей собой неискаженное отражение, «хорошую» выборку из более общей гуманитарной и гуманистической культуры [3, с. 53].

Культуролог М. Драгичевич-Шешич выделяет четыре модели:

- ✓ модель либеральной культурной политики: частное владение средствами производства и распространение культурных товаров;
- ✓ модель государственной бюрократической или просветительской культурной политики: доминирование государства, которое с помощью аппарата (законодательного, политического, идеологического) и финансов контролирует сферу культуры;
- ✓ модель национально-освободительной культурной политики: развитие или утверждение оригинальных культурных традиций, подавлявшихся в колониальный или в социалистический период;
- ✓ модель культурной политики переходного общества: демократические ориентиры реализуются через структуры государства, не способные в одночасье отказаться от командно-бюрократических методов [3, с. 54].

Руководитель исследовательского института культурной политики из Бонна А. Визанд. Он выделяет две основные модели развития культурной политики. Первая основывается на традиционной идее общественной поддержки искусства и культуры, а вторая – на рыночной модели [Матвеевко, с. 53].

Канадские учены Г. Шартран и К. Маккахи предлагают четыре диспозиции в системе отношений «государство (правительство) – культура»: помощник, архитектор, инженер и меценат.

Позиция «архитектора»: государственное финансирование культуры через специальные органы управления последней (Франция и др. западноевр. страны).

Позиция «помощника»: финансирование культуры осуществляется государством в форме встречных субсидий, стимулирующих частные или коллективные вложения в сферу культуры (США).

Позиция «инженера» состоит в том, что культурная политика целиком подчиняется задачам воспитания и образования (СССР и странах Восточной Европы до 1990-х гг.).

Позиция «мецената» или «патрона»: выделение государством субсидий на культуру, которые поступают в фонды финансового обеспечения и развития культуры и далее распределяются по решению специализированных советов, формируемых из наиболее известных и авторитетных деятелей культуры и искусства [3, с. 54–55].

Вопрос 3 Культурная политика Республики Беларусь

Основные направления культурной политики Беларуси на ближайшую пятилетку отражены в Государственной программе Культура Беларуси на 2016-2020.

Стратегической целью государственной политики в сфере культуры является сохранение исторической памяти белорусского народа, его национально-культурной самобытности и традиций; активное вовлечение граждан Беларуси в культурную жизнь страны, реализация творческого потенциала нации [1].

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

сохранение, развитие и распространение белорусской национальной культуры и языка;

обеспечение реализации прав и законных интересов граждан в сфере культуры;

обеспечение охраны историко-культурного и археологического наследия;

создание государственных организаций культуры и содействие развитию их материально-технической базы;

создание условий для сотрудничества в сфере культуры государственных органов с коммерческими организациями и индивидуальными предпринимателями;

создание условий для развития юридических лиц всех форм собственности, которые осуществляют культурную деятельность, оказание им поддержки в реализации культурных проектов на конкурсной основе;

создание условий для привлечения средств спонсоров и меценатов культуры, других юридических лиц, граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, для финансирования культуры;

разработка и реализация государственных, региональных и отраслевых программ, направленных на сохранение и развитие культуры;

реализация государственных минимальных социальных стандартов в сфере культуры;

создание благоприятных условий для эстетического воспитания граждан и пр. [2, ст. 8].

Главные принципы нашей государственной политики в культуре: планомерность, последовательность, постепенность, преемственность.

4 Структура органов управления культурой в Беларуси.

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

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте сущность государственного управления сферой культуры.
2. Перечислите принципы формирования культурной политики государства.
3. Назовите основные управленческие рычаги государства в сфере культуры.
4. Охарактеризуйте модели культурной политики А. Моля и А. Визанда.
5. Каковы отличия моделей культурной политики М. Драгичевич-Шешич?
6. Раскройте основные диспозиции в системе отношений «государство – культура», обозначенные Г. Шартраном и К. Маккахи.
7. Охарактеризуйте культурную политику Республики Беларусь.
8. Раскройте структуру органов управления культурой в Беларуси.

ЛЕКЦИЯ 4

ТЕМА: Организационно-административный и экономический механизмы менеджмента в сфере культуры

Вопросы лекции:

1. Методы управления в сфере культуры.
2. Сущность организационно-административного механизма менеджмента.
- 3 Сущность экономического механизма менеджмента.
4. Принципы государственного финансирования сферы культуры.

Ключевые слова:

Управленческое действие, методы управления, регламентирующий механизм, распорядительный механизм, бюджетное финансирование, самофинансирование, хозрасчет, коммерческий расчет.

Литература:

1. Артемьева, Т. В. Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования / Т. В. Артемьева, Г.Л. Тульчинский. –СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 286 с.
2. Булойчик, С. И. Необходимость совершенствования подхода к распределению государственных ассигнований в сфере культуры / С. И. Булойчик // Научные труды Академии управления при Президенте Республики Беларусь – 2012. – Вып. 14. – С. 67–77.
3. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры : уступ. у сілу з 3 лютага 2017 года / адк. за вып. Н. В. Судзілоўская. – Мінск : Нац. цэнтр прававой інфарм. Рэсп. Беларусь, 2016. – 271 с.
4. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 541 с.

Вопрос 1. Методы управления в сфере культуры.

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

Методы управления:

- экономические – реализуют материальные интересы участия человека в производственных процессах путем использования товарно-денежных отношений.
- социально-психологические – реализуют мотивы социального поведения человека: материальное поощрение, содержательный характер труда, возможности для проявления инициативы, квалификационный рост и т.д.
- организационно-административные и правовые – реализуют мотивы принудительного характера для обеспечения заинтересованности в совместной организации труда. Эти методы делятся на регламентирующие (представление методической, инструктивной, законодательной помощи работникам) и распорядительные (распределение задач, контроль за их выполнением, применении при необходимости административных, материальных и уголовно-правовых санкций).

Вопрос 2. Сущность организационно-административного механизма менеджмента.

Механизмы управления – комплекс рычагов (или совокупность средств) воздействия, используемых в управлении.

Организационно-административный механизм подразделяется на регламентирующий механизм – систему распределения полномочий (прав и обязанностей), фиксируемой в организационных документах (уставах, положениях, должностных инструкциях), и распорядительный – систему организационно-административного воздействия.

К организационным документам относятся, прежде всего, уставы, положения, договоры и должностные инструкции. К вторичным материалам и документам, выражающим содержание организационно-административного механизма, относятся организационные структуры и штатные расписания организаций и их подразделений.

Вопрос 3 Сущность экономического механизма менеджмента.

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

Бюджетное финансирование учреждений культуры:

нормативный уровень – финансовое обеспечение требуемого состояния материальной базы (содержания зданий и помещений, работоспособного

состояния инженерных систем и технических средств, транспорта, инвентаря и т.д.);

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

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

Самофинансирование: платные услуги либо некоммерческие поступления (благотворительные).

Внебюджетные источники финансирования: доходы от самостоятельной производственной деятельности социально-культурных учреждений и организаций с помощью методов хозяйственного расчета и предпринимательской деятельности.

Хозяйственный расчет – самостоятельное покрытие предприятием текущих затрат и получение прибыли, за счет которой осуществляют расширенное воспроизводство. При этом источники прибыли находятся внутри предприятия.

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

Вопрос 4. Принципы государственного финансирования сферы культуры.

1. Принцип свободы художественного творчества (за исключением пропаганды фашизма и насилия).
2. Принцип компенсации труда.
3. Принцип финансовой поддержки сферы культуры.
4. Принципы партнерства и смешанных форм финансирования.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте сущность управленческого действия.
2. Перечислите основные методы управления в сфере культуры.
3. Дайте определение понятию «механизм менеджмента».
4. Раскройте суть организационно-административного механизма менеджмента в сфере культуры.

5. Раскройте суть экономического механизма менеджмента в сфере культуры.
6. Назовите черты бюджетного и внебюджетного финансирования.
7. Назовите принципы государственного финансирования сферы культуры.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ЛЕКЦИЯ 5

ТЕМА: Кадровый и социально-психологический механизмы менеджмента в сфере культуры

Вопросы лекции:

1. Сущность кадрового механизма менеджмента и основные теории управления персоналом.
2. Специфика управления персоналом в сфере культуры.
3. Сущность социально-психологического механизма менеджмента.
4. Управление конфликтом и профессиональное выгорание.

Ключевые слова:

Кадровый механизм, теории управления персоналом, управление персоналом, социально-психологический механизм, конфликт, профессиональное выгорание.

Литература:

1. Карпов, А. В. Психология менеджмента: учеб. пособие / А. В. Карпов. – М. : Гардарики, 2003. – 582 с.
2. 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.
3. Орлов, А. И. Менеджмент в техносфере : учеб. пособие / А. И. Орлов, В. Н. Федосеев. – М. : Изд. центр «Академия», 2003. – 384 с.
4. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 541 с.
5. Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. – СПб. : Питер, 2014. – 770 с.

Вопрос 1. Сущность кадрового механизма менеджмента и основные теории управления персоналом.

Кадровый механизм – это система мероприятий по подбору и подготовке компетентных сотрудников, формирование и развитие мотивации к их активной деятельности, эффективному и ответственному труду.

Сегодня выделяют несколько теорий управления персоналом:

Классические теории управления персоналом: 1880 ↔ 1930 гг. (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев): человек – «элемент системы».

- Четкое разграничение полномочий между руководителем и подчиненными.
- Донесение идей высшего руководства до непосредственного исполнителя.
- Строгий контроль и наблюдение за подчиненными.
- Для большинства индивидов труд не приносит удовлетворения, но дает заработок.

Теории человеческих отношений: 1930-е гг. (Э. Мэйо, Р. Ликарт, Р. Блейк): «психологический» человек.

- Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, интегрированными в общее дело.
- Управление ориентировалось на малые группы, на снятие напряженности, устранение конфликтов, утверждение принципа коллективизма.
- Руководители способствовали трудящимся ощущать себя полезным и нужным, информировали их, учитывали их предложения, поощряли самоконтроль.

Теории человеческих ресурсов: 1960-е гг. (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор): «социальный, развивающийся» человек.

- Труд доставляет удовлетворение большинству индивидов.
- Стремление каждого внести свой вклад в реализацию общих целей.
- Постоянное расширение самостоятельности и самоконтроля.

1990-е гг.: «предприимчивый» человек: инновационная и предпринимательская направленность управления персоналом; солидарный стиль, совместное мышление, укрепление самоуправления.

Вопрос 2. Специфика управления персоналом в сфере культуры.

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

Деятельность кадров культуры направлена на воспроизводство культуры в видовом ее разнообразии: осуществление художественного творчества, его обеспечение, реализацию и рефлексия, художественное воспитание и образование, реставрацию и сохранение художественного наследия. Кадры обладают важнейшим потенциалом в сфере культуры, что означает совокупную способность и возможность специалистов культуры создавать культурную продукцию, услуги, удовлетворять общественные потребности и

запросы населения, обеспечивать развитие и восприятие художественного творчества

Вопрос 3 Сущность социально-психологического механизма менеджмента.

Социально-психологический механизм – система воздействия на производительность труда работников через социальные процессы, ведущие к формированию коллектива, созданию здорового морального и психологического климата, а также через индивидуальный подход к каждому работнику, раскрывающий его способности и помогающий самореализации его личности в трудовой деятельности.

Психологические факторы управления людьми: направленность личности (интересы, стремления, склонности, мотивы); способности (склонность к определенному виду деятельности) и характер (индивидуальный склад личности, составляющий основу поведения).

Социальные факторы управления людьми: круг общения (группа лиц, с которым контактирует человек), статус (положение человека в системе взаимосвязей), роль (совокупность ожидаемых действий, исходя из психологических особенностей), авторитет (формальный или неформальный статус, исходя из положения, знаний и опыта), уровень притязаний.

Работоспособный коллектив возникает не сразу, а проходит длительный процесс становления и развития. В каждом коллективе действуют одновременно руководители и подчиненные. Руководитель является лицом, выполняющим функции управления. Подчиненные - это должностные лица, находящиеся в подчинении старших по должности. Руководитель и подчиненный образуют в организации простейшую группу. В ее рамках первый имеет право устанавливать и поддерживать образцы поведения второго, приказывать, требовать, добиваться и контролировать исполнение своих приказов; второй обязан добросовестно их выполнять, а также критиковать при необходимости действия руководителя и обжаловать их в установленном порядке.

Вопрос 4. Управление конфликтом и профессиональное выгорание.

Конфликт – наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия.

По отношению к отдельному человеку конфликты могут быть внутренними (несовпадение внешних требований, неоднозначность восприятия ситуации, завышение требования, неудовлетворительное вознаграждение) и внешними, т.е. конфликты межличностные, между личностью и группой, а также межгрупповые. По сфере затрагивания

отношений конфликты можно разделить на деловые (профессиональные) и личностные (чаще всего бытовые). По характеру конфликты принято делить на объективные (с реально существующими недостатками и проблемами) и субъективные (личные оценки событий).

Для преодоления конфликтов необходим ряд шагов. Первое – создание необходимых условий и предпосылок. Второе – определение причин конфликта. Третье – нахождение правильных подходов к преодолению конфликта. Если у конфликтующих сторон одинаково убедительные аргументы или они жестко настаивают на своем, применяется стратегия компромисса, при котором есть возможность сохранить отношения и хотя бы что-то получить, вместо того чтобы все потерять.

Синдром профессионального выгорания связан с продолжительным воздействием стрессообразующих факторов средней интенсивности, связанных с профессиональной деятельностью. Профессиональное выгорание характеризуется возникновением чувства безразличия к работе, коллегам (даже если раньше они были вам вполне симпатичны) и вообще ко всему происходящему. Человек теряет уверенность в себе, начинает обвинять себя в отсутствии знаний, опыта, компетентности и профессионализма.

Профессиональная деформация личности - это изменение качеств личности (стереотипов восприятия, ценностных ориентаций, характера, способов общения и поведения), которые наступают под влиянием длительного выполнения профессиональной деятельности.

Профилактика профессионального выгорания: не принимать близко негативные ситуации, стараться абстрагироваться от них; уметь находить положительные аспекты в любой проблеме; не подпускать к себе мрачные мысли, вспоминать счастливые жизненные моменты и прочие советы можно найти в любой книге и журнале по психологии.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте сущность кадрового механизма менеджмента.
2. Перечислите основные теории управления персоналом.
3. В чем, на Ваш взгляд, заключается сущность управления персоналом в сфере культуры?
4. Раскройте суть социально-психологического механизма менеджмента в сфере культуры.
5. Какова природа конфликта?
6. Перечислите основные типы конфликтов.
7. Чем отличается профессиональное выгорание от профессиональной деформации?

ЛЕКЦИЯ 6

ТЕМА: Информационный и нормативно-правовой механизмы менеджмента в сфере культуры

Вопросы лекции:

1. Сущность информационного механизма менеджмента.
2. Управленческое решение и процесс его принятия.
3. Сущность нормативно-правового механизма менеджмента.
4. Правовой статус государственных и частных организаций и учреждений сферы культуры.

Ключевые слова:

Информационный механизм, информация и ее виды, решение, принятие управленческого решения, нормативно-правовой механизм, хозяйственное товарищество полное хозяйственное товарищество, коммандитное хозяйственное товарищество; открытое акционерное общество, закрытое акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, унитарное предприятие, ассоциация, союз.

Литература:

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь : от 7 декабря 1998 г.: принят Палатой представителей 28 окт. 1998 г. : одобрен Советом Респ. 19 нояб. 1998 г. : по сост. на 20 июля 2017 г. – Минск : Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2017. – 653 с.
2. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры : уступ. у сілу з 3 лютага 2017 года / адк. за вып. Н. В. Судзілоўская. – Мінск : Нац. цэнтр прававой інфарм. Рэсп. Беларусь, 2016. – 271 с.
2. Орлов, А. И. Менеджмент в техносфере : учеб. пособие / А. И. Орлов, В. Н. Федосеев. – М. : Изд. центр «Академия», 2003. – 384 с.
3. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 541 с.

Вопрос 1. Сущность кадрового механизма менеджмента и основные теории управления персоналом.

Информационный механизм – объединяет организационно-административный, экономический, кадровый и социально-психологический

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

Информация в управлении – совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений. Менеджеры используют информацию, чтобы анализировать и решать возникающие проблемы.

Управленческая информация должна обладать следующими качествами: достоверностью и полнотой; ценностью и актуальностью; ясностью и доступностью; своевременностью и реализуемостью, т. е. возможностью её практического использования.

Ознакомительная информация не влечёт за собой принятия, каких-либо немедленных решений и несёт в себе общие сведения, о каких-либо ситуациях. Планирующая информация – нормативные документы, данные, необходимые для планирования деятельности организации.

Расчётная и учётная информация требуется для осуществления определённых вычислений и ведения учёта в организации. Контрольная информация требуется для определённых соответствующих решений менеджера, чаще всего заранее предусмотренных. Аналитическая информация, как правило, запрашивается менеджером для проведения анализа какого-либо процесса, явления или факта. Руководящая информация – новые законы, указания органов государственного или местного управления, постановления правоохранительных органов, требования учредителя, собственника организации (предприятия).

Вопрос 2. Управленческое решение и процесс его принятия.

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

Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей, включающий ряд стадий: выработку и постановку цели; изучение проблемы; выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений; рассмотрение вариантов решений; выбор и окончательное формулирование решения; принятие

решения; доведение решений до исполнителей; контроль за выполнением решений.

Вопрос 3 Сущность нормативно-правового механизма менеджмента.

Нормативно-правовой механизм – совокупность нормативно-правовых актов, регулирование правоотношений между субъектами управления

Нормативно-правовое обеспечение управления включает Гражданский кодекс, Хозяйственный процессуальный кодекс, Кодекс о культуре, Трудовой кодекс, Налоговый кодекс, законы и постановления Правительства РБ, постановления и распоряжения Министерства культуры РБ, методические рекомендации и инструкции.

Основной задачей нормативно-правового механизма является устранение количества противоречий и правоотношений среди участников процесса управления и предоставления им оптимального содержания.

Основной формой реализации и применения административно-правовых методов управления является распорядительство и оперативное вмешательство в процесс управления с целью координации усилий участников для выполнения поставленных перед ними задач. Эти методы отличаются от других методов управления четкой адресностью директив, обязательностью выполнения распоряжений и указаний, их невыполнение рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

Вопрос 4. Правовой статус государственных и частных организаций и учреждений сферы культуры.

Правовой статус государственных и частных организаций и учреждений сферы культуры определяет его организационно-правовая форма. Организации культуры по форме собственности делятся на государственные и частные, по основной цели деятельности-на коммерческие и некоммерческие.

Организации культуры могут быть созданы в форме следующих коммерческих организаций: хозяйственных товариществ (полного и командитного товариществ); хозяйственных обществ (открытого или закрытого акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью и общества с дополнительной ответственностью), унитарных предприятий [1].

Полное товарищество – это организация, участники которой (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором образуют складочный капитал и занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества, неся ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом. Прибыль и убытки распределяются пропорционально долям участников в складочном капитале. Участники

полного товарищества солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества. *Товариществом на вере (коммандитным товариществом)* является организация, в которой наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников – вкладчиков (коммандитистов). Последние несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности [1].

Акционерным является общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. *Закрытым акционерным обществом* является общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц [1].

Обществом с ограниченной ответственностью является учрежденная одним или несколькими лицами организация, уставный капитал которой разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, только в пределах стоимости внесенных ими вкладов. *Общество с дополнительной ответственностью* – это хозяйственное общество, учрежденное одним или несколькими лицами, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества с дополнительной ответственностью солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества [1].

Унитарным предприятием является коммерческая организация, не наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником.

Организации культуры могут быть созданы в форме следующих некоммерческих организаций: финансируемых собственником учреждений; ассоциаций (союзов) (по постановлению Министерства культуры от 30 января 2017 № 7 «Об определении перечня творческих союзов», куда вошли 13 творческих союзов).

Организации культуры, которые обеспечивают создание исполнений произведений сценического искусства и их публичное исполнение, считаются *театрально-зрелищными*.

Организации культуры, обеспечивающих доступ граждан к культурным ценностям, что находятся в фондах этих организаций, или создают условия для занятия народным и художественным творчеством, самообразованием, а также для культурного развития, считаются *культурно-просветительскими*.

В целях обеспечения условий комплексного предоставления культурных благ населению, а также оптимизации деятельности организаций культуры могут создаваться организации культуры *смешанного типа*.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте сущность информационного механизма менеджмента.
2. Перечислите основные виды информации, используемые в менеджменте.
3. Что такое управленческое решение?
4. Раскройте основные этапы принятия управленческого решения.
5. Раскройте сущность нормативно-правового механизма менеджмента
6. Что включает в себя нормативно-правовое обеспечение сферы культуры Республики Беларусь?
7. Перечислите основные организационно-правовые формы государственных учреждений.
8. Назовите основные организационно-правовые формы частных организаций.

ЛЕКЦИЯ 7

ТЕМА: Технологии планирования деятельности учреждений культуры

Вопросы лекции:

1. Понятие план и планирование.
2. Основные виды планов.
3. Принципы, методы и способы планирования.
4. Этапы разработки плана в учреждениях культуры.

Ключевые слова:

Планирование, цели, планы, стратегические планы, тактические планы, оперативные планы, план-график, принципы планирования, методы планирования, способы планирования, этапы планирования.

Литература:

1. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 541 с.
2. Федотова, Н. Г. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Н. Г. Федотова. – Великий Новгород : Новг. ГУ им. Ярослава Мудрого, 2015. – 282 с.
3. Чижиков, В. М. Теория и практика социокультурного менеджмента : учебник / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – 608 с.
4. Шекова, Л.Е. Управление учреждениями культуры в современных условиях / Е.Л. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 416 с.

Вопрос 1. Понятие план и планирование.

Планирование – это процесс определения целей, направлений и содержания деятельности организации, постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов [4, с. 219].

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

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

«маршрут» своего движения, в процессе которого решаются конкретные задачи и средства их достижения, облеченные в конкретный документ, именуемый планом. Таким образом, цель, подкрепляемая средствами ее достижения, определяется термином «планирование» [4, с. 220].

Процесс планирования начинается с определения миссии, обуславливающей главную цель учреждения или ожидаемый результат его деятельности. Заявление миссии как внутри учреждения, так и по отношению к внешней аудитории является основой для стратегического (или долгосрочного) уровня целей и планов (на уровне всего учреждения), для тактического уровня (уровень одного отдела) и операционного уровня (каждого сотрудника в отдельности) [4, с. 220].

Вопрос 2. Основные виды планов.

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

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

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

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

В теории управленческой деятельности различают также стратегические планы, тактические и оперативные планы. Тактические планы составляются обычно на один год, согласуются между различными отделами, в связи с этим становятся в совокупности основой для тактического планирования всей организации. Оперативные планы разрабатываются они для низших уровней учреждений на основе тактических планов и содержат последовательность действий для решения тактических целей. Стратегическое планирование представляет собой комплекс действий и решений, которые ведут к разработке стратегий и механизмов их реализации, чтобы организация могла достичь своих целей.

Планы-графики – составляющий элемент планирования, в котором определяются конкретные временные рамки и объем работы в решении каждой операционной задачи, без чего невозможно достичь ни тактических, ни стратегических целей [4, с. 224–225].

Вопрос 3 Принципы, методы и способы планирования.

Основными принципами и составляющими планирования можно считать следующие.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Балансовый метод заключается в уравнивании результатов производственной деятельности с одной стороны и затрачиваемых ресурсов с другой.

Программный метод заключается в разработке программ культурного развития (республиканских, региональных, территориальных и др.), социокультурных проектов, бизнес-планов [4, с. 236–238].

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

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

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

Вопрос 4. Этапы разработки плана в учреждениях культуры.

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

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

✚ Согласование и утверждение плана.

✚ Пропаганда и организация контроля выполнения плана.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое планирование в сфере культуры?
2. Раскройте понятия «цель» и «план».
3. Представьте основные типологии планов в сфере культуры.
4. Какова взаимосвязь между стратегическими, тактическими и оперативными планами?
5. Перечислите основные принципы планирования.
6. Какой из методов планирования является наиболее адекватным в сфере культуры, на Ваш взгляд?
7. Назовите особенности нормативно-целевого и программно-целевого планирования.
8. Назовите основные этапы планирования в учреждении сферы культуры.

ЛЕКЦИЯ 8-9

ТЕМА: Программно-целевой подход к управлению в сфере культуры

Вопросы лекции:

1. Актуальность и сущностные признаки программно-целевого управления.
2. Программирование–планирование–проектирование: взаимосвязь и различия.
3. Национальные программы культурного развития.
4. Система государственных социальных стандартов Республики Беларусь.

Ключевые слова:

Программно-целевое управление, программирование–планирование–проектирование, проект, жизненный цикл проекта, программа, национальные программы культурного развития, социальный стандарт.

Литература:

1. Государственная программа «Образование и молодежная политика» на 2016 - 2020 годы [Электронный ресурс] / Совет министров Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.government.by/upload/docs/file2b2ba5ad88b5b0eb.PDF>
2. Государственная программа развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь на 2016 – 2020 [Электронный ресурс] / Мин-во спорта и туризма Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://mst.by/ru/razvitie-sporta-ru/>
3. Дзяржаўная праграма «Культура Беларусі» на 2016–2020 гг. [Электронный ресурс] / Мин-во культуры Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.kultura.by/by/zakanadautva-kultury/>.
4. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-3 : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рээстр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.
5. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г [Электронный ресурс]// Министерство природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://minpriroda.gov.by/ru/nsur2020-ru/>.

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

7. О государственных минимальных социальных стандартах [Электронный ресурс]: Закон. Респ. Беларусь от 11 нояб. 1999 г., № 322-З : с изм. и доп. от 24 дек. 2015 г. № 331-З // Нац. правовой интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid>. – Дата доступа: 19.09.2016.

Вопрос 1. Актуальность и сущностные признаки программно-целевого управления.

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

Существенные признаки программно-целевого управления:

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

Основные этапы программно-целевого управления:

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

Вопрос 2. Программирование–планирование–проектирование: взаимосвязь и различия.

Программирование — процесс составления упорядоченной последовательности действий программы.

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

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

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

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

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

Вопрос 3 Национальные программы культурного развития.

Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. (НСУР-2020): главной целью социальной политики в долгосрочной перспективе является обеспечение устойчивого роста уровня и качества жизни населения и создание условий для развития человеческого потенциала [5]. При этом государство должно предоставить каждому трудоспособному человеку условия, позволяющие ему собственным трудом и предприимчивостью обеспечить свое благосостояние и благосостояние своей семьи и полностью выполнить социальные обязательства перед инвалидами, многодетными семьями, нетрудоспособными и малообеспеченными слоями населения и др.

В *Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. (НСУР-2030)* определяются цели, этапы и направления перехода Республики Беларусь к

постиндустриальному обществу и инновационному развитию экономики при гарантировании всестороннего развития личности, повышении стандартов жизни человека и обеспечении благоприятной окружающей среды.

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

Для достижения поставленной цели предусматривается:

- повышение удельного веса бюджетных расходов на развитие культуры с 0,5 % к ВВП в 2013 г. до 2 % к 2030 г.;
- увеличение количества посещений культурных мероприятий, проводимых государственными организациями культуры, к 2030 г. до 5,6 тыс. посещений в год (на 1 тыс. населения);
- увеличение доли учащихся, получающих образование в детских школах искусств, в общем количестве детей школьного возраста с 13,8 % в 2013 г. до 30 % в 2030 г. [6].

Государственная программа «Культура Беларуси» на 2016–2020 гг. включает четыре подпрограммы: «Наследие», «Искусство и творчество», «Архивы Беларуси» и «Белорусы в мире»

Цели Государственной программы:

- сохранение исторической памяти белорусского народа, его национально-культурной самобытности и традиций;
- активное вовлечение граждан Беларуси в культурную жизнь страны, реализация творческого потенциала нации;
- обеспечение качественного формирования, сохранности и использования документов Национального архивного фонда Республики Беларусь как части информационного ресурса страны;
- содействие сохранению национально-культурной идентичности белорусской диаспоры [3].

Государственная программа развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь на 2016–2020 гг. разработана с целью приобщения различных слоев населения к регулярным занятиям физической культурой и спортом, создания условий для развития детско-юношеского спорта, дальнейшего совершенствования качества организации подготовки спортивного резерва национальных и сборных команд Республики Беларусь по видам спорта [2].

Государственная программа «Образование и молодежная политика» на 2016–2020 годы разработана с целью повышения качества и доступности

образования в соответствии с потребностями инновационной экономики, требованиями информационного общества, образовательными запросами граждан, развитие потенциала молодежи и ее вовлечение в общественно полезную деятельность [1].

Вопрос 4. Система государственных социальных стандартов Республики Беларусь.

С 2003 г. в стране действует *система государственных социальных стандартов* по обслуживанию населения республики. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 30 мая 2003 года № 724 (последние изменения внесены 1 июля 2016 г. № 529) установлен минимальный социальный стандарт по культуре – норматив бюджетной обеспеченности расходов на культуру в расчете на одного человека в размере 1,3 базовой величины за счет бюджетного финансирования.

Законом Республики Беларусь «О государственных минимальных стандартах» от 11 ноября 1999 года №322-3 (последняя ред. 24.12.2015 г. № 331-3) для сфере культуры установлены (ст.10) нормы и нормативы обеспечения населения государственными учреждениями культуры, которые оказывают бесплатные и общедоступные социальные услуги.

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

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое программно-целевое управление в сфере культуры?
2. Каковы существенные признаки программно-целевого управления в сфере культуры?
3. Назовите основные этапы программно-целевого управления.
4. Какова взаимосвязь между программированием, планированием и проектированием?
5. Назовите отличительные черты программы и проекта.
6. Что включает в себя жизненный цикл проекта?
7. Перечислите основные национальные программы культурного развития.
8. Каковы основные цели и разделы государственной программы «Культура Беларуси» на 2016–2020 гг.?
9. Каков минимальный социальный стандарт по культуре в Беларуси?

ЛЕКЦИЯ 10-11

ТЕМА: Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры

Вопросы лекции:

1. Общие понятия эффективности и эффекта управления.
2. Основные виды эффективности.
3. Методики оценки эффективности.
4. Эффективность управленческих решений.

Ключевые слова:

Эффективность менеджмента, эффект, виды эффективности, эффективность управленческого решения.

Литература:

1. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 541 с.
2. Чижиков, В. М. Введение в социокультурный менеджмент / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2003. – 382 с.
3. Чижиков, В. М. Теория и практика социокультурного менеджмента : учебник / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – 608 с.
4. Шекова, Е. Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях : учеб. пособие / Е. Л. Шекова. – СПб. : Лань ; «Планета музыки», 2014. – 416 с.

Вопрос 1. Общие понятия эффективности и эффекта управления.

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

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

Эффект управления складывается из трех составляющих:

- экономический эффект – имеющий непосредственную стоимостную форму;

• социально-экономический эффект – сочетающий экономическую выгоду и социальную значимость;

• социальный эффект.

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

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Эффект}}{\text{Затраты}}$$

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

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

Эффективность можно увеличить уменьшением любого из перечисленных ресурсов.

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

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

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

Вопрос 2. Основные виды эффективности

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

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

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

Вопрос 3. Методики оценки эффективности.

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

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

➤ Методика сопоставления с нормативной базой.

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

Вопрос 4. Эффективность управленческих решений.

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

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

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

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

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

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

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

- деятельность организации в целом;

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

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое эффективность управления в сфере культуры?
2. Чем отличается эффективность от эффекта?
3. Как рассчитывается эффективность?
4. Какова суть методики оценки эффективности деятельности организаций культуры Л. Э. Зелениной и Г. Л. Тульчинского?
5. Что такое эффективность управленческого решения?
6. Как осуществляется управление эффективностью управленческого решения?

ЛЕКЦИЯ 12

ТЕМА: Профессиональные компетенции культуролога-менеджера

Вопросы лекции:

1. Компетенции и компетентность специалистов сферы культуры.
2. Критерии и показатели профессиональной компетентности специалиста сферы культуры.
3. Компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры.
4. Кадры культуры.
5. Требования к работникам сферы культуры.

Ключевые слова:

Компетенции, компетентность, профессионализм, компетентностная модель руководителя, кадры культуры, кадровая политика.

Литература:

1. Степанцов, А. И. Кадры культуры как коллективный субъект социально-культурной деятельности / А. И. Степанцов // Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности : сб. статей / Мин-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; под ред. С. Б. Мойсейчук, А.И. Степанцова. – Минск : БГУКИ, 2011. – С. 36–47.
2. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 541 с.
3. Чижиков, В. М. Введение в социокультурный менеджмент / В. М. Чижиков, В.В. Чижиков.– М. : МГУКИ, 2003. – 382 с.
4. Шекова, Е. Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях : учеб. пособие / Е. Л. Шекова. – СПб. : Лань ; «Планета музыки», 2014. – 416 с.

Вопрос 1. Компетенции и компетентность специалистов сферы культуры.

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

Словарь иностранных слов раскрывает понятие "компетентный" как обладающий компетенцией – кругом полномочий какого-либо учреждения, лица или кругом дел, вопросов, подлежащих чьему-либо ведению: Competent

(франц.) – компетентный, правомочный. Competens (лат.) – соответствующий, способный. Competere – требовать, соответствовать, быть годным. Competence (англ.) – способность (компетенция). Отсюда следует, что компетентность и компетенция являются взаимодополняемыми и взаимообуславливаемыми понятиями.

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

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

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

Ключевые компетенции специалиста включают:

1. информационная компетенция;
2. социально-коммуникативная компетенция;
3. компетенция в решении проблем;
4. способность к эффективному поведению на рынке труда;
5. предпринимательская компетенция (способность к самозанятости);
6. способность к профессиональному росту и непрерывному

самообразованию.

Вопрос 2 Критерии и показатели профессиональной компетентности специалиста сферы культуры.

Критерии компетентности:

✓ Общекультурный критерий: показателями которого выступают общая образованность и широта кругозора; информированность в области культурных новинок; культура речи.

✓ Общепрофессиональный критерий: профессиональное познание, профессиональная направленность личности на творчество, уровень подготовленности к профессиональной деятельности, уровень умений использовать методы мышления в процессе профессиональной деятельности и пр.

✓ Коммуникативный критерий: эмоциональная отзывчивость, мобильность обратной связи в общении; доброжелательный и конструктивный стиль общения.

✓ Личностный критерий: личностная зрелость и ответственность, организованность, инициативность, требовательность, справедливость, гибкость, интеллектуальная активность, креативность; устойчивость нервной системы, высокий эмоционально – волевой тонус, хорошая работоспособность и выносливость к психо - эмоциональным нагрузкам.

✓ Критерий саморазвития и самообразования: самокритичность, требовательность к себе; потребность в обновлении теоретического и практического опыта деятельности, склонность к инновационной деятельности и пр.

Показатели профессиональной компетентности:

– методологические знания (знание общих принципов познания явлений и процессов);

– теоретические знания (знание конкретных моделей и конструкций профессионального управления и его возможных трансформаций);

– технологические знания (знание способов, методов, средств и форм построения управленческих действий).

В Беларуси в официальных документах (образовательный стандарт «Высшее образование. Первая ступень. Специальность 1-21 04 01 Культурология (по направлениям)» и др.) отражены сущность прикладной культурологии и требования к академическим, социально-личностным и профессиональным компетенциям культуролога-менеджера.

Профессиональные компетенции культуролога-менеджера предполагают организационно-управленческие (приобщение населения к процессу создания, освоения, сохранения и распространения культурных ценностей и др.), инновационно-методические (прогнозирование, планирование и организация инновационно-методической и художественно-творческой деятельности в сфере культуры и искусств и др.), научно-исследовательские (научно-исследовательская деятельность в области культурологии и др.), педагогические (совершенствование педагогического мастерства и др.), коммерческие, финансово-хозяйственные (организация финансово-экономического обеспечения проектов в сфере культуры и искусств и др.), маркетинговые и рекламно-информационные навыки (разработка и проведение кампаний по связям с общественностью, взаимодействие со средствами массовой информации и др.).

Вопрос 3. Компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры.

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

Концептуальность – понимание теоретических и методологических основ своей профессии

• Контекстуальность – представление об экономической, социальной, психологической среде, в которой осуществляется проект.

• Технологичность

• Адаптивность

• Коммуникативность

• Интегративность – сочетать теоретические знания социально-культурной деятельности с практикой.

Вопрос 4. Кадры культуры.

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

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

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

Основное содержание кадровой политики:

- обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наём, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.;

- развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;

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

Цели кадровой политики

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

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

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

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

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

- подготовки и повышения квалификации остальной части работающих.

Вопрос 5. Требования к работникам сферы культуры.

Общие (универсальные, инвариантные) требования:

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

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

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

Специфические требования:

- ориентация на творческую деятельность и на работу с людьми;
- способность к публичной импровизации;
- знание истории культуры, современной культурной жизни, текущей политической ситуации;

- знание педагогики и психологии подрастающего поколения;
- ориентация в вопросах гражданского права, общая правовая и экономическая компетентность.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое компетенции и компетентность?
2. Чем отличается компетентность от профессионализма?
3. Назовите критерии компетентности специалиста сферы культуры.
4. Назовите показатели профессиональной компетентности специалиста сферы культуры.
5. Каковы профессиональные компетенции культуролога-менеджера в Беларуси?

6. Какова компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры?
7. Что такое кадры культуры?
8. Что такое кадровая политика и каковы ее цели?
9. Перечислите общие и специфические требования, предъявляемые к кадрам культуры.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ЛЕКЦИЯ 13

ТЕМА: Творческий коллектив как объект управления

Вопросы лекции:

1. Понятие «творческий коллектив» и его виды.
2. Роль руководителя в управлении творческим коллективом.
3. Особенности управления творческим коллективом.
4. Команда как форма творческой активности.

Ключевые слова:

Творчество, творческий коллектив, команда, творческий работник, творческая атмосфера, психологическая совместимость.

Литература:

1. Степанцов, А. И. Кадры культуры как коллективный субъект социально-культурной деятельности / А. И. Степанцов // Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности : сб. статей / Мин-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; под ред. С. Б. Мойсейчук, А.И. Степанцова. – Минск : БГУКИ, 2011. – С. 36–47.
2. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 541 с.
3. Чижиков, В. М. Введение в социокультурный менеджмент / В. М. Чижиков, В.В. Чижиков.– М. : МГУКИ, 2003. – 382 с.
4. Шекова, Е. Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях : учеб. пособие / Е. Л. Шекова. – СПб. : Лань ; «Планета музыки», 2014. – 416 с.

Вопрос 1. Понятие «творческий коллектив» и его виды.

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

Творчество – процесс деятельности, создающий качественно новые материальные и духовные ценности.

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

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

Специфика творческого коллектива заключается в следующем:

- творческий, исполнительский коллектив продолжает своим коллективным творчеством когда-то и кем-то начатый творческий процесс;
- творческий коллектив создаёт собственную интерпретацию исполняемого произведения;
- лидер коллектива совмещает лидерство формальное и неформальное;
- любой участник творческого коллектива, реализующий общий для всех творческий замысел, таким способом проявляет своё индивидуальное творческое начало.

Виды творческих коллективов по типу организации:

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

По целям деятельности коллективы делятся на виды:

- коммерческие – деятельность таких коллективов в максимальной степени направлена на получение прибыли;
- благотворительные – некоммерческая деятельность с целью поддержки нуждающихся на основе добровольности и свободы выбора ее целей (малоимущих, детей с серьезными заболеваниями, акции в защиту животных и т.д.);
- общественно-просветительские – деятельность, целью которой является повышение общественного социально-культурного уровня населения.

По сфере деятельности различаются следующие коллективы:

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

Вопрос 2. Роль руководителя в управлении творческим коллективом.

Руководитель – это активная, творческая личность. Он выступает организатором повседневной жизни участников. Пробуждать интересы, вести участников за собой может только человек с развитой волей, где личной активности отводится решающее место. Руководство творческим коллективом обязывает руководителя быть изобретательным, сообразительным, настойчивым, готовым к самостоятельному разрешению любых ситуаций. Профессиональными качествами руководителя являются выдержка и самообладание.

Исходя из специфики деятельности руководителя творческого коллектива, выделяют следующие функции:

- гуманистическую;
- коммуникативную;
- информационную;
- обучающую.

Вопрос 3. Особенности управления творческим коллективом.

Для достижения целей творческого коллектива лидеру следует понимать структуру коллектива, закономерности образования в нём неформальных групп, которые либо помогают, либо препятствуют деятельности творческого коллектива. Следовательно, руководитель учитывает:

- психологические явления, связанные с индивидуальностью человека;
- явления коммуникации и взаимодействия в парах;
- взаимодействия внутри малых (до 10 человек) группах и взаимодействия групп друг с другом.

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

В ходе групповой деятельности возникают и закрепляются определённые групповые нормы. Нормы – это установленные правила, передаваемые от индивида к индивиду за всё время существования коллектива. Соблюдение этих норм поощряется (повышается статус индивида, уровень его эмоционального приятия другими членами коллектива). В случае их нарушения индивида ждут негативные для него действия со стороны остальных членов коллектива (группы). Однако индивид может подчиняться или не подчиняться этим нормам.

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

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

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

Психологическая совместимость – это способность людей находить взаимопонимание, налаживать деловые и личные контакты, сотрудничать друг с другом. Наличие высокой психологической совместимости сотрудников способствует их лучшему взаимодействию, а в итоге – высокой эффективности труда.

Вопрос 4. Команда как форма творческой активности.

Команда как актуальная форма организации людей, это несколько человек, действующих совместно при выполнении какой-либо работы; это группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов.

Основное отличие команды и коллектива: в традиционном коллективе действует принцип пирамиды: начальник дает подчиненному определенное задание и назначает срок исполнения, а сотрудник, так или иначе, справляется с ним; в команде вся группа принимает участие в анализе проблемы, поиске решения, после разработки сценария действий распределяются «зоны ответственности» внутри команды (кто за что отвечает) и обозначаются конкретные сроки

Для команды обязательны:

- командная миссия (или назначение), которая выражает организационные ценности и направления работы
- цели, которые должны быть достигнуты командой для реализации ее миссии
 - задачи, которые конкретизируют цели и соотносятся с тем, какие шаги команда планирует делать
 - командные роли, от выполнения которых зависит успешность командной деятельности
 - руководство (нормы), определяющие, как команда будет выполнять свою работу и как члены команды будут вести себя по отношению друг к другу.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое творческий коллектив и какова его специфика?
2. Что такое команда?
3. Чем команда отличается от творческого коллектива?
4. Что такое формальные и неформальные группы в творческом коллективе?
5. Назовите критерии классификации творческих коллективов.
6. Какова роль руководителя в управлении творческим коллективом?
7. Что такое творческая атмосфера и как она создается?
8. Что такое психологическая совместимость в творческом коллективе?

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ЛЕКЦИЯ 13

ТЕМА: Творческий коллектив как объект управления

Вопросы лекции:

1. Понятие «творческий коллектив» и его виды.
2. Роль руководителя в управлении творческим коллективом.
3. Особенности управления творческим коллективом.
4. Команда как форма творческой активности.

Ключевые слова:

Творчество, творческий коллектив, команда, творческий работник, творческая атмосфера, психологическая совместимость.

Литература:

1. Степанцов, А. И. Кадры культуры как коллективный субъект социально-культурной деятельности / А. И. Степанцов // Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности : сб. статей / Мин-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; под ред. С. Б. Мойсейчук, А.И. Степанцова. – Минск : БГУКИ, 2011. – С. 36–47.
2. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 541 с.
3. Чижиков, В. М. Введение в социокультурный менеджмент / В. М. Чижиков, В.В. Чижиков.– М. : МГУКИ, 2003. – 382 с.
4. Шекова, Е. Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях : учеб. пособие / Е. Л. Шекова. – СПб. : Лань ; «Планета музыки», 2014. – 416 с.

Вопрос 1. Понятие «творческий коллектив» и его виды.

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

Творчество – процесс деятельности, создающий качественно новые материальные и духовные ценности.

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

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

Специфика творческого коллектива заключается в следующем:

- творческий, исполнительский коллектив продолжает своим коллективным творчеством когда-то и кем-то начатый творческий процесс;
- творческий коллектив создаёт собственную интерпретацию исполняемого произведения;
- лидер коллектива совмещает лидерство формальное и неформальное;
- любой участник творческого коллектива, реализующий общий для всех творческий замысел, таким способом проявляет своё индивидуальное творческое начало.

Виды творческих коллективов по типу организации:

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

По целям деятельности коллективы делятся на виды:

- коммерческие – деятельность таких коллективов в максимальной степени направлена на получение прибыли;
- благотворительные – некоммерческая деятельность с целью поддержки нуждающихся на основе добровольности и свободы выбора ее целей (малоимущих, детей с серьезными заболеваниями, акции в защиту животных и т.д.);
- общественно-просветительские – деятельность, целью которой является повышение общественного социально-культурного уровня населения.

По сфере деятельности различаются следующие коллективы:

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

Вопрос 2. Роль руководителя в управлении творческим коллективом.

Руководитель – это активная, творческая личность. Он выступает организатором повседневной жизни участников. Пробуждать интересы, вести участников за собой может только человек с развитой волей, где личной активности отводится решающее место. Руководство творческим коллективом обязывает руководителя быть изобретательным, сообразительным, настойчивым, готовым к самостоятельному разрешению любых ситуаций. Профессиональными качествами руководителя являются выдержка и самообладание.

Исходя из специфики деятельности руководителя творческого коллектива, выделяют следующие функции:

- гуманистическую;
- коммуникативную;
- информационную;
- обучающую.

Вопрос 3. Особенности управления творческим коллективом.

Для достижения целей творческого коллектива лидеру следует понимать структуру коллектива, закономерности образования в нём неформальных групп, которые либо помогают, либо препятствуют деятельности творческого коллектива. Следовательно, руководитель учитывает:

- психологические явления, связанные с индивидуальностью человека;
- явления коммуникации и взаимодействия в парах;
- взаимодействия внутри малых (до 10 человек) группах и взаимодействия групп друг с другом.

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

В ходе групповой деятельности возникают и закрепляются определённые групповые нормы. Нормы – это установленные правила, передаваемые от индивида к индивиду за всё время существования коллектива. Соблюдение этих норм поощряется (повышается статус индивида, уровень его эмоционального притяжения другими членами коллектива). В случае их нарушения индивида ждут негативные для него действия со стороны остальных членов коллектива (группы). Однако индивид может подчиняться или не подчиняться этим нормам.

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

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

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

Психологическая совместимость – это способность людей находить взаимопонимание, налаживать деловые и личные контакты, сотрудничать друг с другом. Наличие высокой психологической совместимости сотрудников способствует их лучшему взаимодействию, а в итоге – высокой эффективности труда.

Вопрос 4. Команда как форма творческой активности.

Команда как актуальная форма организации людей, это несколько человек, действующих совместно при выполнении какой-либо работы; это группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов.

Основное отличие команды и коллектива: в традиционном коллективе действует принцип пирамиды: начальник дает подчиненному определенное задание и назначает срок исполнения, а сотрудник, так или иначе, справляется с ним; в команде вся группа принимает участие в анализе проблемы, поиске решения, после разработки сценария действий распределяются «зоны ответственности» внутри команды (кто за что отвечает) и обозначаются конкретные сроки

Для команды обязательны:

- командная миссия (или назначение), которая выражает организационные ценности и направления работы
- цели, которые должны быть достигнуты командой для реализации ее миссии
 - задачи, которые конкретизируют цели и соотносятся с тем, какие шаги команда планирует делать
 - командные роли, от выполнения которых зависит успешность командной деятельности
 - руководство (нормы), определяющие, как команда будет выполнять свою работу и как члены команды будут вести себя по отношению друг к другу.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое творческий коллектив и какова его специфика?
2. Что такое команда?
3. Чем команда отличается от творческого коллектива?
4. Что такое формальные и неформальные группы в творческом коллективе?
5. Назовите критерии классификации творческих коллективов.
6. Какова роль руководителя в управлении творческим коллективом?
7. Что такое творческая атмосфера и как она создается?
8. Что такое психологическая совместимость в творческом коллективе?

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ЛЕКЦИЯ 14

ТЕМА: Менеджмент музейного дела

Вопросы лекции:

1. Музейное дело и его роль в современном обществе.
2. Коммерческая деятельность музеев.
3. Организация деятельности современного музея.
4. Направления развития музейного менеджмента

Ключевые слова:

Музейное дело, типология музейной сети, музейный менеджмент, коммерческая деятельность музеев.

Литература:

1. Гаўрылава, С. М. Музейныя ўстановы / С.М. Гаўрылава // Беларуская культура сёння: гадавы агляд, 2009 / БДУ культуры і мастацтваў, Мінск, 2010. – С. 24–40.
2. Грыгаровіч, Я. Д. Прыкладная культуралогія / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік. – Мінск : Адукацыя і выхаванне, 2005. – С. 62–64.
3. Лорд, Б. Менеджмент в музейном деле / Б. Лорд, Г. Лорд. – М. : Логос, 2002. – 256 с.
4. Менеджмент музея: залог успешного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pandia.ru/text/77/389/22140.php>.
5. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : Инфра-М, 2007. – 192 с.

Вопрос 1. Музейное дело и его роль в современном обществе.

Музейное дело – это область сферы культуры и искусства, выполняющая функции сохранения социально-культурной информации, познания и передачи ее посредством музейных предметов. Музейное дело играет значительную образовательную, воспитательную, культурно-просветительскую роль в современной жизни, сохраняя, преумножая и донося до общества накопленное предыдущими поколениями культурное наследие.

Формирование системы музейного менеджмента началось в период после Второй мировой войны, когда в Европе и США начался новый виток развития музеев. Несмотря на то, что музеи изначально выполняли образовательную функцию (взаимоотношения музеев и общества начинаются в XVIII в.), они долгое время ориентировались на посетителей-ценителей, их

деятельность была направлена, прежде всего, на сами коллекции музейных предметов, их исследование и хранение.

Начиная с 1960-х гг. музеи заняли свое место в ряду других культурных индустрий, и встали перед необходимостью производить новые культурные продукты, продавать их и оценивать свою деятельность в терминах экономической эффективности.

Изменения, произошедшие с начала последнего десятилетия XX в. с белорусскими музеями, в каком-то смысле повторили эти мировые тенденции.

В 1990–1994 гг. в Беларуси возникло около 30 новых музеев. Расширилась структура музейной сети. Впервые в Республике Беларусь были открыты музейные специальности на базе Белорусского государственного университета и Белорусского государственного университета культуры и искусств. приятий и др.).

Сегодня в Республике Беларусь действуют 151 музей системы Министерства культуры, около 1,5 тыс. — системы Министерства образования, около 200 — других ведомств, около 20 — созданных общественными объединениями и частными лицами (на 30.09.2016). Согласно профилям музеи распределяются сегодня следующим образом: комплексные (57 %), исторические (28 %), художественные (10 %), литературные (5 %).

В типологии музейной сети преобладают комплексные музеи, большинство из которых представляют собой краеведческие.

Особенностью Беларуси по сравнению со многими другими странами является сохранение прежней советской системы иерархического управления культурой. Музеи, как и прежде, являются подведомственными учреждениями и соответственно, зависят от вышестоящих чиновников.

Вопрос 2. Коммерческая деятельность музеев.

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

С точки зрения искусствоведа, человек посещает музей для удовлетворения своих культурных и духовных нужд, его материальные потребности в этой сфере вторичны. С точки зрения предпринимателя и менеджера, необходимо обеспечить безубыточную деятельность музея. Поэтому значительную часть потенциала музея направляют на коммерческую деятельность. В последние годы коммерческая деятельность музеев

приобретает все больше черт, схожих с другими областями бизнеса, зачастую встраиваясь в него (например, в туризм) в качестве системного элемента.

Коммерческая деятельность музеев постоянно развивается, поэтому очень важно разработать и внедрить в практику музейного менеджмента систему экономических показателей, объединяющих результаты основной некоммерческой деятельности музея и коммерческих направлений его работы. Такая система разработана Шековой Е.Л. в Санкт-Петербургском государственном университете культуры и искусства. Исходя из логики данной системы показателей, одной из стратегий коммерческой деятельности в музее является обеспечение максимально возможного уровня трансформации посетителей музея в покупателей музейной коммерческой продукции, что определяется коэффициентом конвертации клиентов в покупателей.

Данный коэффициент наглядно демонстрирует уровень организации коммерческой деятельности в учреждениях культуры, однако не позволяет выявлять факторы, влияющие на ее эффективность. Для этого используется другой показатель — коэффициент численности посетителей на единицу торговой площади. Кроме того, целесообразно использовать коэффициент коммерческих доходов на одного посетителя, позволяющий провести общую стоимостную оценку коммерческой деятельности в музее. Расчет данного коэффициента дополняется факторным анализом.

При определении эффективности коммерческой деятельности музея указанные коэффициенты следует применять совместно. Для различных учреждений культуры (театров, библиотек, и т.п.) могут быть разработаны собственные критерии эффективности коммерческой деятельности, однако все они имеют в своей основе критерии экономической эффективности деятельности предприятия в условиях рыночной экономики [5, с. 104–106].

Вопрос 3. Организация деятельности современного музея.

Подавляющее большинство белорусских музеев было создано в советское время в условиях командно-административной системы и плановой экономики. В те времена управление музеями было возложено на специалистов-искусствоведов, экономика музея не зависела от интереса публики к его экспозиции. В этих условиях от руководства музея не требовалась гибкость, реакция на изменения внешней среды, поиск новых форм и методов хозяйственной деятельности. Развитие рыночных отношений, конкуренции в сфере культуры и искусства показали, что государство не способно полностью содержать все музейные объекты — нужен новый механизм хозяйствования. Изменения в нашей стране совпали с общемировой

революцией в музейном деле — стало очевидным, что музей должен найти формы и методы взаимодействия с обществом.

Рассмотрим организационную структуру и основные направления деятельности современного музея на примере Национального художественного музея Республики Беларусь.



Музей имеет следующие филиалы:

- ✓ Музей белорусского народного искусства на территории олимпийского спортивного комплекса «Раубичи» в 20 км от Минска.
- ✓ «Дом Ваньковичей. Культура и искусство первой половины XIX века» улице Верхнего города в Минске.
- ✓ Музей Витольда Каэтановича Бялыницкого-Бирули в Могилеве.

С 1991 года в Национальном художественном музее работает художественно-образовательная студия «В гости к Тьюбику».

Вопрос 4. Направления развития музейного менеджмента

В заключение следует сказать, что в настоящее время в сфере культуры и искусства интенсивно формируется глобальное культурное пространство. Представители различных культур с помощью современного туризма, информационных технологий, средств связи и телекоммуникации не только могут получить интересующую их информацию о музеях, выставках, экспозициях, но и посетить их в любой точке мира. В этих условиях развитие музейного дела заключается в повышении эффективности деятельности на основе поиска и реализации современных методов, форм и средств донесения социокультурной информации до аудитории.

Достижение современным музеем данной цели возможно следующими методами:

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

✚ разнообразных технических средств при демонстрации музейных предметов;

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

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое музейный менеджмент?
2. Охарактеризуйте структуру музейной сети Беларуси
3. Перечислите показатели эффективности музеев?
4. Какова организационная структура Национального художественного музея Республики Беларусь?
5. Каковы основные направления музейного менеджмента в современных условиях?

ЛЕКЦИЯ 15

ТЕМА: Менеджмент в изобразительном искусстве

Вопросы лекции:

1. Понятие и сущность арт-рынка.
2. Основные субъекты арт-рынка.
3. Типы художественных галерей.
4. Этапы создания выставки.

Ключевые слова:

Арт-рынок, аукцион, галерея, ярмарки искусства, дилерское агентство, арт-дилер, специализированные издательства.

Литература:

1. Бабенко, А. В. О менеджменте художественного рынка в изобразительном искусстве / А. В. Бабенко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://x-uni.com/menedzhment/info/o-menedzhmente-khudozhestvennogo-rynka-v-izobrazitelnom-iskusstve>.
2. Галерейный бизнес : практ. советы как эффективно управлять галереей / под ред. В. Бабкова. – М. : АРТ-менеджер, 2006. – 248 с.
3. Галерейный бизнес. Российский и зарубежный опыт / под ред. В. Бабкова. – М. : АРТ-менеджер, 2008. – 370 с.
4. Драгичевич-Шешич, М. Менеджмент в изобразительном искусстве / М. Драгичевич-Шешич // Культура: менеджмент, антимафия, маркетинг. - Новосибирск, 2000 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.culturalmanagement.ru/infocenter/?cid=2&aid=254>.

Вопрос 1. Понятие и сущность арт-рынка.

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

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

Организационная структура арт-рынка определяется наличием специализированных фирм по торговле, рекламе, пропаганде, экспертизе,

оформлению, производству материалов и услуг для художников (аукционы, галереи, салоны магазины, ярмарки, дилерские агентства, издательства).

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

Вопрос 2. Основные субъекты арт-рынка.

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

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

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

Коммерческие галереи имеют чёткие концепции деятельности и либо работают по принципу выставки продажи, либо устраивают продолжительные тематические выставочные проекты отдавая проданные вещи только после окончания выставки.

Появление в Беларуси негосударственных, частных галерей (Дом картин, галерея «ДК», «Ў», салон «Аристократ») и салонов оживило художественную жизнь общества. Возникнув, как культурная альтернатива государственному патронажу художников, галереи разработали разные программы деятельности, тактику и стратегию своего развития.

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

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

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

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

Вопрос 3. Типы художественных галерей.

✓ «галерея-магазин», где продаются наиболее покупаемые направления искусства, понятные среднему зрителю: «Галерея мастацтва». Для галерей такого типа обязательно наличие помещения, постоянной экспозиции. Организацией и проведением выставок такая галерея, в общем, не занимается;

✓ «галерея-выставочный зал»: галерея «Ў». В галерее такого типа практически не бывает постоянной экспозиции. Она занимается организацией выставок, реализацией проектов, участием в ярмарках, салонах и т.д. Обычно имеет свою коллекцию, занимается созданием и поддержанием определенного имиджа;

✓ «галерея-клуб» – наименее распространенный тип галереи в Беларуси, для которой характерно тяготение к зрелищным видам искусства (видеоарт, компьютерное искусство, инсталляция, перформанс).

Вопрос 4. 4. Этапы создания выставки.

Работу по подготовке и проведению выставки можно разделить на 4этапа:

- научно-исследовательская работа и сбор материалов;
- разработка концепции выставки;
- подготовка дизайнерско-архитектурного проекта;
- монтаж выставки, защита экспонатов, работа с посетителями во время проведения выставки.

На этапе подготовки образовательной и популяризаторской части программы выставки необходимо осуществить следующее:

- оборудовать выставку соответствующей техникой;

- организовать предварительную информационно-рекламную работу;
- подготовить популяризаторскую программу выставки (видео- и кинопросмотры, лекции, беседы в соответствии с концепцией и темой выставки);
- продумать образовательную программу.

После закрытия выставки музейный или галерейный специалист по оценке (или внешний эксперт, приглашенный по договору) оценивает теперь «общее впечатление» посетителя выставки.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое арт-рынок в узком и широком смысле?
2. Каковы основные субъекты арт-рынка?
3. Назовите крупнейшие аукционные дома?
4. Чем ярмарка искусства отличается от аукциона?
5. Охарактеризуйте основные типы галерей, представленных на белорусском арт-рынке.
6. Перечислите основные этапы создания выставки?

ЛЕКЦИЯ 16

ТЕМА: Менеджмент в музыкальной сфере

Вопросы лекции:

1. Понятия «шоу-бизнес» и «музыкальная индустрия».
2. Участники музыкального проекта.
3. Управление музыкальным проектом
4. Организация концертно-гастрольной деятельности музыкального проекта.

Ключевые слова:

Шоу-бизнес, музыкальная индустрия, продюсер, участники музыкального проекта, концерт.

Литература:

1. Воротной, М. В. Менеджмент музыкального искусства : учеб. пособие / М. А. Воротной. – СПб : Лань; Планета музыки, 2013. – 256 с.
2. Жарков, А. Д. Продюсирование и постановка шоу-программ: учебник / А. Д. Жарков. – М. : Изд. Дом МГУКИ, 2009. – 470 с.
3. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
4. Корнеева, С. Как зажигают звезды. Технологии музыкального продюсирования / С. Корнеева. – СПб : Питер, 2004. – 320 с.
5. Макарова, Е. А. Организация концертно-зрелищной деятельности : пособие / Е. А. Макарова, С. Б. Мойсейчук, И. Л. Смаргович. – Минск : Змитер Колас, 20015. – 166 с.
6. Макарова, Е. А. Теория и технология арт-менеджмента : науч.-метод. пособие / Е. А. Макарова. – Минск : ГУО «Ин-т культуры Беларуси», 2013. – 131 с.

Вопрос 1. Понятия «шоу-бизнес» и «музыкальная индустрия».

В нашей стране понятие «шоу-бизнес» появилось сравнительно недавно – в середине 1980-х гг. и заменило существовавшее ранее: «советская эстрада».

Шоу-бизнес (англ. show business) – коммерческая деятельность в сфере развлекательных зрелищ. Этот термин применяется к компаниям, занимающимся производством и распространением продукции в сфере

развлечений. Также термин относится к артистам и исполнителям, ко всем сферам развлечений – кино, театру, музыке, телевидению.

В узком толковании под шоу-бизнесом понимают исполнение музыкальных номеров, рассчитанных на массовую аудиторию.

В более широком понимании к шоу-бизнесу относят не только музыкальную эстраду, но и многие другие близкие к ней виды деятельности: киноиндустрию, зрелищные спортивные состязания, развлекательные телепередачи, конкурсы красоты и музыкальное радиовещание. Кроме того, к шоу-бизнесу относятся реклама, оптовая торговля и индустрия музыкальных и информационных программ, производство и тиражирование фильмов, фонограмм, аудио- и видеопродукции, организация эстрадных выступлений актёров, певцов, торговля авторскими и смежными правами, создание музыкальных видеоклипов, рекламных фильмов, буклетов, афиш, проспектов и прочего.

Музыкальная индустрия или музыкальный бизнес или музыкальный рынок – часть экономики и общественной жизни, объединяющая компании и граждан, зарабатывающих деньги посредством создания и продажи музыкальных произведений. В музыкальном бизнесе задействовано большое число людей и организаций: музыканты, создающие и исполняющие музыкальные произведения; компании и специалисты, занимающиеся звукозаписью и продажей музыки (в т.ч. продюсеры, студии звукозаписи, звукорежиссёры, лейблы, музыкальные магазины и коллективные организации по управлению правами); организаторы гастролей; теле- и радиосети, работающие в музыкальном формате (музыкальное телевидение, музыкальные радиостанции); музыкальные журналисты и критики; производители музыкальных инструментов и многие другие.

Вопрос 2. Участники музыкального проекта

Ключевой фигурой в музыкальном бизнесе 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.

Исполнители выступают как наемные работники, подчиняющиеся указаниям предпринимателя-продюсера и получающие, как правило, не слишком высокие гонорары.

Продюсер работает в тесном взаимодействии с командой, которая занимается разработкой и продвижением проекта.

Схематически основных участников и партнеров продюсерского проекта можно представить так [4, с. 29]:

Продюсер – руководитель проекта			
Финансовый блок	Организационно-правовой блок	Творческо-управленческий блок	PR-блок
- инвесторы и спонсоры; - финансовый директор	- директор группы; - менеджер; - юрист; - гастрольный (концертный) директор	- артисты и исполнители; - музыкальные издательства; - саунд-продюсер; - рекорд-компания (лейбл); - программные директора ТВ и радио	- промоутер; - пресс-атташе; - PR-директор

Вопрос 3. Управление музыкальным проектом.

Весь процесс реализации музыкального проекта условно можно разделить на несколько последовательных, а нередко и параллельных этапов:

- ✓ генерация идеи,
- ✓ разработка концепции проекта,
- ✓ привлечение финансов,
- ✓ создание проекта (*начальная стадия* – проведение кастингов, отбор артистов-исполнителей, создание имиджа, стиля и *репетиционная*),
- ✓ организация промо-кампании,
- ✓ запуск проекта (дистрибуция, организация концертной и гастрольной деятельности);
- ✓ постпромоушен.

Вопрос 4. Организация концертно-гастрольной деятельности музыкального проекта.

Концерт – это зрелище с открытой, гибкой, публичной и весьма мобильной технологией, состоящее из отдельных номеров, в которых занято различное число артистов, где возможно чередование жанров, самостоятельных программ, различных номеров, а также объединение малых и крупных коллективов разного профиля [5, с. 15].

Концерты подразделяются следующим образом.

По природе исполнения – вокальные, инструментальные, пластические, речевые. По содержанию – тематические и нетематические.

По жанру – филармонические, эстрадные, литературные, хореографические и сборные (смешанные).

По социальному назначению – обычные, праздничные, благотворительные. По составу зрителей – детские и взрослые.

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

В работе концертного директора по организации концерта можно выделить следующие аспекты деятельности:

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

Маркетинговый аспект: выявление процента потенциальной зрительской аудитории, исследование востребованности данного исполнителя или группы, организация рекламной кампании, подготовка афиш и видео ролика, проведение пресс-конференций, организация акций по связям с общественностью и т.д. организация каналов распространения билетов.

Финансовый аспект: формирование бюджета гастрольного тура, поиск генеральных, официальных и медиа спонсоров. Подготовка коммерческих предложений для данной категории организаций.

Нормативно-правовой аспект: заключение договора с представителями эстрадного исполнителя и выполнения договорных обязательств [6, с. 30–31].

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите отличительные черты понятий «музыкальная индустрия» и «шоу-бизнес».
2. Какова структура музыкальной индустрии?
3. Перечислите основных участников музыкального проекта
4. Кто такой музыкальный продюсер и в чем специфика его деятельности?
5. Перечислите основные этапы создания музыкального проекта.
6. Дайте определение понятию «концерт» и перечислите его основные виды
7. Что включает в себя работа по организации концерта?

ЛЕКЦИЯ 17

ТЕМА: Менеджмент в кинематографии

Вопросы лекции:

1. Этапы развития белорусского кинопроизводства.
2. Кинопродюсер как менеджер кинопроекта.
3. Типология кинопродюсеров в американской киноиндустрии.
4. Менеджмент кинопроекта.

Ключевые слова:

Кинопродюсер, исполнительный продюсер, функциональные продюсеры, формирующий продюсер, независимый продюсер, фильм, кинопроект.

Литература:

1. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе: учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
2. Культура Беларуси: 20 лет развития, 1991–2011 / С.П. Винокурова [и др.] ; под общ. ред. О.А. Галкина, И.Г. Голубевой. – Минск : Ин-т культуры Беларуси, 2012. – 332 с.
3. Мастерство продюсера кино и телевидения: учебник / под ред. П. К. Огурчикова [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 863 с.
4. Основы продюсерства. Аудиовизуальная сфера: учеб. для вузов / Г. П. Иванов [и др.]; редкол. : Г. П. Иванов [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 719 с.

Вопрос 1. Этапы развития белорусского кинопроизводства.

В Советском Союзе киноиндустрию олицетворяла система Госкино, в подчинении которого находились все киностудии страны и прокат. Действовавшая в то время схема отношений внутри системы была следующей: областные киноуправления получали из центра фильмы, прокатывали их, а сборы перечисляли обратно в Москву, где происходило их дальнейшее распределение между киностудиями и административным аппаратом системы государственного управления кинематографией.

С развалом этой системы отечественная киноиндустрия канула в Лету. Студии оказались предоставленными сами себе. В итоге пустоты в репертуаре

отечественного кино стали заполняться картинами коммерческих кинокомпаний, способных работать только с малобюджетными фильмами.

Сегодня в нашей стране кино производится в основном на киностудии Беларусьфильм, где сложились определенные тематические направления – это традиционная для белорусского кино тема Великой Отечественной войны, тема городской жизни, а также новые фильмы Андрея Курейчика.

Вопрос 2. Кинопродюсер как менеджер кинопроекта.

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

Для продюсера важно верить в проект, 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.

Вопрос 3. Типология кинопродюсеров в американской киноиндустрии.

Независимый (от англ. independent) продюсер, делающий фильмы без финансового участия голливудских компаний.

Исполнительный (executive) продюсер, который исполняет волю студии, непосредственно руководя постановкой фильмов.

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

- ассоциированный – обычно исполняет роль представителя продюсера, который может отвечать за часть его финансовых, творческих или административных функций;
- линейный – следит за бюджетом фильма и ежедневным производством. В любой момент постановки фильма отвечает за самый трудный или отстающий участок;
- административный – докладывает Совету директоров и нанимает внештатных работников для различных стадий производства;

• арт-продюсер – отвечает за творческую составляющую проекта: подбор творческой группы (режиссёр-постановщик, художник, сценарист, оператор, композитор и т.д.), художественное руководство проектом.

Формирующий (creative) продюсер– развивающий (проект) продюсер.

Вопрос 4. Менеджмент кинопроекта.

Фильм – аудиовизуальное произведение, созданное путем воплощения творческого замысла в соответствии с литературным сценарием. Фильм состоит из зафиксированных на материальных носителях информации и последовательно соединенных в тематическое целое изображений (кадров) с сопровождением или без сопровождения их звуком и предназначен для восприятия с помощью соответствующих технических устройств.

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

✓ подготовительный: сценарий (регистрация сценария с целью защиты авторских прав); постановочный проект фильма; бюджет; режиссерский сценарий (раскадровки); эскизы декораций, костюмов, грим; кастинги; выбор места съемок и оборудования и пр.;

✓ Съемочный период: расписание съемок, которое контролирует второй режиссер.

✓ Монтажно-тонировочный период: надписи, титры, спецэффекты.

Рабочие копии фильма. Озвучание, запись музыки.

✓ Презентация

✓ Премьера

✓ Дистрибьюция, фестивали.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте определение понятию «кинопродюсер».
2. Раскройте функциональные особенности продюсеров американской киноиндустрии.
3. В чем отличие независимого продюсера от исполнительного?
4. Каковы особенности работы формирующего продюсера?
5. Дайте определение понятиям «фильм» и «кинопроект».
6. Перечислите основные этапы производства кинофильма.
7. Какова, на Ваш взгляд, ситуация с развитием белорусского кинематографа?

ЛЕКЦИЯ 18

ТЕМА: Творческий коллектив как объект управления

Вопросы лекции:

1. Театр как социальный институт.
2. Театр как объект управления.
3. Организационные модели государственного и частного театра.
4. Кадровый менеджмент в государственном и частном театрах.

Ключевые слова:

Театр, государственный театр, частный театр, «театральный организм», театральный продюсер.

Литература:

1. Безгин, И. Д. Объект управления – театр: опыт комплексного исследования / И. Д. Безгин. – Киев : Мистецтво, 1976. – 198 с.
2. Боров, Ю. Б. Эстетика : учебник / Ю. Б. Боров. – М. : Высш. шк., 2002. – 511 с.
3. Бузук, Р. Л. Беларускі тэатр і глядач на парозе ХХІ стагоддзя / Р. Л. Бузук ; Беларус. дзярж. ін-т праблем культуры. – Мінск : БелДІПК, 2004. – 254 с.
4. Зись, А. Виды искусства / А. Зись. – М. : Знание, 1979. – 128 с.
5. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-З : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рэестр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.
6. Культура Беларуси: 20 лет развития, 1991–2011 / С.П. Винокурова [и др.] ; под общ. ред. О.А. Галкина, И.Г. Голубевой. – Минск : Ин-т культуры Беларуси, 2012. – 332 с.

Вопрос 1. Театр как социальный институт.

Для человеческого общества театр является традиционным видом искусства. В театре личность овладевает системой ролей, усваивает социальные стереотипы и осознаёт общественный смысл своих действий.

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

Одна из важнейших функций театра – это познавательная функция. Благодаря ей осуществляется передача социального опыта от одного поколения к другому, от одних стран и народов к другим.

Наряду с познавательной функцией сценического искусства правомерно существует и ряд других (эстетическая, развлекательная, коммуникативная, социализирующая, компенсаторная, игровая, нормативная и многие другие), театр полифункционален, потому и занимает такое важное место в жизни общества.

Вопрос 2. Театр как объект управления.

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

В этих условиях возникает трудная дилемма между свободой творчества и зависимостью от коммерческого успеха. Советский режим мог создать все условия для творчества художника, поощряя его морально и материально. Но мог и наоборот лишить возможности работать, подвергнуть гонениям, репрессировать.

Сегодня же предприниматель, менеджер выступает проводником между художником и публикой. Он диктует условия творчества. От шкалы его ценностей, как художественных, так и материальных зависит качество и судьба, создаваемой художественной продукции.

«Театральный организм» состоит из артистически-творческого персонала и его обслуживающей части.

Успех театральной постановки зависит от таланта артистов, но эффект от игры может быть усилен или ослаблен деятельностью других членов театрального организма. Осветители и звукорежиссеры, художники по костюмам, гримеры, реквизиторы, монтировщики и множество других специалистов является «участниками» театрального действия, и их труд также необходим.

Вопрос 3. Организационные модели государственного и частного театра.

Признаки	Государственный театр	Частный театр
сценическая площадка	стационарная	арендуемая
руководство театра	директор (организационные и	продюсер

	финансовые вопросы); художественный руководитель (художественная линия развития театра)	
труппа	стационарная	персонал подбирается под каждый спектакль
репертуар	зависит от художественной линии театра	формируется продюсером
прокат спектаклей	постоянная прокатная афиша	зависит от занятости сценической площадки и актеров в государственных театрах
оплата труда актеров	тарифная ставка + оплата за «выходы» + премия	оплата по контракту
финансирование спектаклей	бюджетное	средства продюсера + средства спонсоров + средства от реализации билетов

Вопрос 4. Кадровый менеджмент в государственном и частном театрах.

В нашей республике приоритетной является система стационарных репертуарных государственных театров с постоянной труппой.

Театр, по определению К. Станиславского, – «это не только режиссер, труппа, хорошо поставленная и разыгранная пьеса, – это весь ансамбль театра: директор, администратор и гардеробщики».

Для частных театров создателем и одновременно продавцом культурного (творческого) продукта – спектакля – является продюсер. Продюсер – это производитель, который производит штучный (единичный, уникальный) продукт. В театре продюсер выбирает пьесу для постановки, приглашает режиссера и актеров, документально оформляет все правовые взаимоотношения с участниками, находит финансовые средства, необходимые для постановки и мотивирует команду работать на конечный результат – сценическое воплощение идеи.

Продюсер должен уметь: выбрать оригинальную тему для постановки; обеспечить финансирование; разбираться в проблемах авторского права; составлять бизнес-план; сформировать творческую группу и заключить с ней

контракт; контролировать текущий материал; определить стратегию маркетинга; организовывать прокат.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое театр как социокультурный институт?
2. Что такое театр как объект управления?
3. Каковы отличия функционирования государственного и частного театра?
4. Какова роль продюсера в театре?

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ХРЕСТОМАТИЯ

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

СОДЕРЖАНИЕ

Государственная программа «Культура Беларуси» на 2016–2020 годы (извлечения).....	86
Программа социально-экономического развития города Минска на 2016–2020 годы (извлечения).....	113

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПРОГРАММА «КУЛЬТУРА БЕЛАРУСИ» НА 2016 – 2020 ГОДЫ

ГЛАВА 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Государственная программа "Культура Беларуси" на 2016 - 2020 годы (далее - Государственная программа) разработана в соответствии с законами Республики Беларусь от 4 июня 1991 года "Аб культуры ў Рэспубліцы Беларусь" (Ведамасці Вярхоўнага Савета Беларускай ССР, 1991 г., N 20, арт. 291; Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2004 г., N 87, 2/1031), от 25 ноября 2011 года "Об архивном деле и делопроизводстве в Республике Беларусь" (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2011 г., N 136, 2/1875), от 16 июня 2014 года "Аб беларусах замежжа" (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 20.06.2014, 2/2160), от 11 ноября 1992 года "О национальных меньшинствах в Республике Беларусь" (Ведамасці Вярхоўнага Савета Рэспублікі Беларусь, 1992 г., N 35, арт. 550; Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2004 г., N 4, 2/1010), Национальной стратегией устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года. Государственная программа разработана с учетом приоритета социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016 - 2020 годы по обеспечению эффективной занятости и развитию человеческого потенциала ("Занятость").

ГЛАВА 2 ЦЕЛИ И СВОДНЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

Цели Государственной программы:

сохранение исторической памяти белорусского народа, его национально-культурной самобытности и традиций;

активное вовлечение граждан Беларуси в культурную жизнь страны, реализация творческого потенциала нации;

обеспечение качественного формирования, сохранности и использования документов Национального архивного фонда Республики Беларусь как части информационного ресурса страны;

содействие сохранению национально-культурной идентичности белорусской диаспоры. Сводные целевые показатели Государственной программы:

доля отреставрированных и имеющих соответствующее функциональное использование памятников архитектуры, включенных в Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь (30 процентов, в 2015 году - 15 процентов);

прирост количества посещений организаций культуры (увеличение на 5 процентов по отношению к уровню 2015 года);

доля внебюджетных средств в общем объеме финансирования государственных организаций культуры (26 процентов к 2020 году);

количество архивных документов, принятых на постоянное хранение в государственные архивные учреждения (не менее 80 тысяч единиц хранения в год);

прирост количества мероприятий социально-культурной и экономической направленности, проводимых с участием представителей белорусов зарубежья (увеличение на 5 процентов по отношению к уровню 2015 года).

ГЛАВА 3 ЗАКАЗЧИКИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

Заказчиком - координатором Государственной программы является Министерство культуры.

Заказчики Государственной программы - Министерство здравоохранения, Министерство иностранных дел, Министерство информации, Министерство культуры, Министерство образования, Министерство обороны, Министерство спорта и туризма, Министерство юстиции, Управление делами Президента Республики Беларусь, Уполномоченный по делам религий и национальностей, облисполкомы, Минский горисполком.

ГЛАВА 4 ПОДПРОГРАММЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

Государственная программа включает подпрограмму 1 "Наследие", подпрограмму 2 "Искусство и творчество", подпрограмму 3 "Архивы Беларуси", подпрограмму 4 "Белорусы в мире".

Заказчики подпрограммы 1 "Наследие" - Министерство культуры, Министерство спорта и туризма, Министерство здравоохранения, Управление делами Президента Республики Беларусь, облисполкомы, Минский горисполком, Уполномоченный по делам религий и национальностей.

Заказчики подпрограммы 2 "Искусство и творчество" - Министерство культуры, Министерство образования, Министерство обороны, Управление

делами Президента Республики Беларусь, облисполкомы, Минский горисполком.

Заказчики подпрограммы 3 "Архивы Беларуси" - Министерство юстиции, облисполкомы, Минский горисполком.

Заказчики подпрограммы 4 "Белорусы в мире" - Министерство иностранных дел, Министерство культуры, Министерство информации, Уполномоченный по делам религий и национальностей, облисполкомы, Минский горисполком.

ГЛАВА 5

ЗАДАЧИ И СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ЗАКАЗЧИКИ ПОДПРОГРАММ

Задачи подпрограммы 1 "Наследие":

сохранение историко-культурного наследия (далее - задача 1 подпрограммы 1). Заказчики - Министерство культуры, облисполкомы, Минский горисполком;

повышение качества и разнообразия услуг, предоставляемых библиотеками, музеями, галереями, выставочными залами (далее - задача 2 подпрограммы 1). Заказчики - Министерство культуры, Министерство спорта и туризма, Министерство здравоохранения, Управление делами Президента Республики Беларусь, облисполкомы, Минский горисполком;

создание условий для дальнейшего развития народных художественных промыслов (ремесел) (далее - задача 3 подпрограммы 1). Заказчики - Министерство культуры, облисполкомы, Минский горисполком;

создание условий для сохранения и развития культур национальных меньшинств (далее - задача 4 подпрограммы 1). Заказчики - Уполномоченный по делам религий и национальностей, Министерство культуры.

Задачи подпрограммы 2 "Искусство и творчество":

организация и проведение культурных мероприятий, поддержка искусства и творчества, укрепление международного культурного сотрудничества, создание условий для эстетического воспитания детей и молодежи (далее - задача 1 подпрограммы 2). Заказчики - Министерство культуры, Министерство образования, облисполкомы, Минский горисполком;

повышение качества и разнообразия услуг, предоставляемых клубными учреждениями и прочими организациями культуры (далее - задача 2 подпрограммы 2). Заказчики - Министерство культуры, Министерство обороны, Управление делами Президента Республики Беларусь, облисполкомы, Минский горисполком;

создание условий для сохранения и развития кинематографии (далее - задача 3 подпрограммы 2). Заказчики - Министерство культуры, облисполкомы;

поддержка театрально-зрелищных организаций Республики Беларусь (далее - задача 4 подпрограммы 2). Заказчики - Министерство культуры, облисполкомы, Минский горисполком.

Задача подпрограммы 3 "Архивы Беларуси" - формирование Национального архивного фонда Республики Беларусь, обеспечение сохранности и использования архивных документов (далее - задача подпрограммы 3). Заказчики - Министерство юстиции, облисполкомы, Минский горисполком.

Задачи подпрограммы 4 "Белорусы в мире":

создание и развитие системы партнерского сотрудничества с белорусами зарубежья в социально-экономической, информационной, образовательной, культурной и иных сферах (далее - задача 1 подпрограммы 4). Заказчики - Министерство иностранных дел, Министерство культуры, Министерство информации, Уполномоченный по делам религий и национальностей, облисполкомы, Минский горисполком; привлечение белорусской диаспоры к участию в реализации задач социально-экономического и культурного развития Республики Беларусь (далее - задача 2 подпрограммы 4). Заказчики - Министерство иностранных дел, Министерство культуры, Уполномоченный по делам религий и национальностей.

ГЛАВА 6

ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ И ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ С ЗАДАЧАМИ ПОДПРОГРАММ

Целевые показатели подпрограммы 1 "Наследие":

количество нематериальных историко-культурных ценностей, включенных в Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь (не менее 86 проявлений творчества человека до 2020 года, в 2015 году - 76 проявлений творчества человека). Данный целевой показатель характеризует выполнение задачи 1 подпрограммы 1;

количество досье на объекты наследия Республики Беларусь, разработанных и представленных в Центр Всемирного наследия ЮНЕСКО (не менее 5 досье к 2020 году, в 2015 году досье не разрабатывались). Этот целевой показатель характеризует выполнение задачи 1 подпрограммы 1;

прирост количества посещений публичных библиотек, в том числе удаленными пользователями (увеличение на 20 процентов до 2020 года в

сравнении с показателем 2015 года). Данный целевой показатель характеризует выполнение задачи 2 подпрограммы 1;

прирост объема Музейного фонда Республики Беларусь (увеличение на 5 процентов до 2020 года в сравнении с показателем 2015 года). Этот целевой показатель характеризует выполнение задачи 2 подпрограммы 1;

прирост количества посещений музеев (увеличение на 5 процентов до 2020 года в сравнении с показателем 2015 года). Данный целевой показатель характеризует выполнение задачи 2 подпрограммы 1;

количество фестивалей (фестивалей-ярмарок), праздников, проводимых в целях демонстрации достижений мастеров народных художественных промыслов (ремесел) (не менее 8 в год). Указанный целевой показатель характеризует выполнение задачи 3 подпрограммы 1;

количество культурных мероприятий, проводимых с участием творческих коллективов национально-культурных объединений (не менее 50 в год). Данный целевой показатель характеризует выполнение задачи 4 подпрограммы 1.

Целевые показатели подпрограммы 2 "Искусство и творчество":

количество проводимых театрально-зрелищными организациями фестивалей, форумов, праздников и иных культурных мероприятий (не менее 14,5 тыс. мероприятий в год). Этот целевой показатель характеризует выполнение задач 1 и 4 подпрограммы 2;

количество проводимых дней национальной культуры, дней кино (не менее 5 в год). Данный целевой показатель характеризует выполнение задачи 1 подпрограммы 2;

количество проводимых клубными учреждениями культурных мероприятий (не менее 500 тыс. мероприятий в год). Этот целевой показатель характеризует выполнение задачи 2 подпрограммы 2;

количество непрофессиональных (любительских) коллективов художественного творчества с наименованиями "народный" и "образцовый" (прирост на 150 до 2020 года к уровню 2015 года). Этот целевой показатель характеризует выполнение задачи 2 подпрограммы 2;

прирост объема доходов от кинопоказа и других услуг кинопрокатных и кинозрелищных организаций (увеличение на 50 процентов до 2020 года от уровня 2015 года). Указанный целевой показатель характеризует выполнение задачи 3 подпрограммы 2.

Целевые показатели подпрограммы 3 "Архивы Беларуси":

количество уникальных и особо ценных архивных документов, имеющих страховые копии (не менее 600 единиц хранения в год);

количество архивных документов, имеющих цифровые копии (не менее 3600 единиц хранения в год); количество изданных сборников документов и архивных справочников о составе и содержании документов Национального архивного фонда Республики Беларусь (не менее 5 в год). Данные целевые показатели характеризуют выполнение задачи подпрограммы 3. Целевые показатели подпрограммы 4 "Белорусы в мире":

количество культурных мероприятий с участием зарубежных коллективов художественного творчества и делегаций национально-культурных объединений белорусов зарубежья, проводимых на территории Республики Беларусь (не менее 20 в год). Данный целевой показатель характеризует выполнение задач 1 и 2 подпрограммы 4;

количество мероприятий с участием белорусских профессиональных и непрофессиональных (любительских) коллективов художественного творчества, проводимых белорусами зарубежья (не менее 20 в год). Этот целевой показатель характеризует выполнение задачи 1 подпрограммы 4;

количество бизнес-форумов с участием белорусов зарубежья из числа предпринимателей, проводимых на территории Республики Беларусь (не менее 5 в год). Указанный целевой показатель характеризует выполнение задач 1 и 2 подпрограммы 4.

ГЛАВА 7

ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

Источниками финансирования мероприятий Государственной программы являются средства республиканского и местных бюджетов, собственные средства организаций.

На реализацию Государственной программы потребуются средства в размере 29 841 955 560,5 тыс. рублей, в том числе из республиканского бюджета - 5 021 262 163,9 тыс. рублей, из местных бюджетов - 19 607 345 688 тыс. рублей, собственных средств организаций - 5 213 347 708,6 тыс. рублей, в том числе по годам:

2016 - 4 875 005 112 тыс. рублей, из них республиканский бюджет - 860 027 340 тыс. рублей, местные бюджеты - 3 146 612 580 тыс. рублей, собственные средства организаций - 868 365 192 тыс. рублей;

2017 - 5 453 569 775,1 тыс. рублей, из них республиканский бюджет - 930 788 912,8 тыс. рублей, местные бюджеты - 3 568 680 561 тыс. рублей, собственные средства организаций - 954 100 301,3 тыс. рублей;

2018 - 5 984 397 517,1 тыс. рублей, из них республиканский бюджет - 1 006 669 204,1 тыс. рублей, местные бюджеты - 3 939 660 500 тыс. рублей, собственные средства организаций - 1 038 067 813 тыс. рублей;

2019 - 6 481 136 847,4 тыс. рублей, из них республиканский бюджет - 1 071 258 901,9 тыс. рублей, местные бюджеты - 4 280 049 842 тыс. рублей, собственные средства организаций - 1 129 828 103,5 тыс. рублей;

2020 - 7 047 846 308,9 тыс. рублей, из них республиканский бюджет - 1 152 517 805,1 тыс. рублей, местные бюджеты - 4 672 342 205 тыс. рублей, собственные средства организаций - 1 222 986 298,8 тыс. рублей.

Объемы финансирования подпрограмм составляют: подпрограммы 1 "Наследие" - 9 367 617 140,6 тыс. рублей;

подпрограммы 2 "Искусство и творчество" - 19 410 244 312,6 тыс. рублей;

подпрограммы 3 "Архивы Беларуси" - 1 033 248 351 тыс. рублей;

подпрограммы 4 "Белорусы в мире" - 30 845 756,3 тыс. рублей.

ГЛАВА 8

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ РИСКОВ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

Основные риски при выполнении Государственной программы связаны: с сокращением сети учреждений культуры;

с изменением социально-экономической ситуации в стране;

с неэффективным управлением реализацией Государственной программы, включая управление финансовыми, кадровыми и материальными ресурсами.

Это может привести:

к уменьшению влияния культуры на социально-экономическое развитие страны;

к несоблюдению принципа обеспечения равного доступа к культурным благам различных групп населения;

к угрозе формированию Национального архивного фонда Республики Беларусь;

к уменьшению заинтересованности белорусов зарубежья в участии в социально-экономической и культурной жизни Беларуси.

Досрочное прекращение реализации Государственной программы может произойти при изменении социально-экономической ситуации в стране, определении новых приоритетов государственной политики в сфере культуры и сотрудничества с белорусами в мире.

Для предотвращения негативных последствий при реализации Государственной программы учитывались следующие механизмы по управлению рисками и меры по их минимизации:

комплексное решение задач государственной политики в области культуры с участием всех основных субъектов культурной деятельности;

поддержка приоритетных направлений развития национальной культуры - охрана историко-культурного наследия, поддержка деятельности театрально-зрелищных организаций и организаций кинематографии, развития всех видов искусства и творчества, народных художественных промыслов (ремесел);

модернизация и укрепление материально-технической базы организаций культуры, государственных архивных учреждений;

обеспечение инновационного развития сферы культуры, использование современных управленческих, информационных и иных технологий в деятельности учреждений культуры;

адаптация мероприятий Государственной программы к изменяющимся социально-экономическим условиям развития сферы культуры Республики Беларусь;

вариативность подходов к реализации отдельных мероприятий Государственной программы;

активизация взаимодействия органов государственного управления Республики Беларусь с организациями соотечественников за рубежом по различным направлениям сотрудничества (экономика, культура, образование, спорт и другие);

направление внебюджетных (собственных) средств организаций культуры на выполнение мероприятий Государственной программы.

ГЛАВА 10

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

Реализация мероприятий Государственной программы повысит социальную и экономическую эффективность функционирования сфер культуры, сфер архивного дела, взаимодействия с белорусами зарубежья и позволит:

реализовать поддержку приоритетных направлений развития национальной культуры - охраны историко-культурного наследия, деятельности театрально-зрелищных организаций и организаций

кинематографии, развития всех видов искусства и творчества, народных художественных промыслов (ремесел);

расширить доступ к культурным благам различным категориям населения; повысить качество и разнообразие культурных продуктов и услуг;

обеспечить сохранность и приспособление под современные функции историко-культурных ценностей;

обеспечить внесение в Список Всемирного наследия ЮНЕСКО объектов наследия; завершить строительство и капитальный ремонт объектов;

обновить материально-техническую базу, в том числе фонды музыкальных инструментов учреждений культуры;

модернизировать оборудование учреждений культуры, деятельность которых носит передвижной характер (автоклубы, библиобусы);

модернизировать места киноvideопоказа;

создать условия для дальнейшего развития художественного творчества (профессионального и непрофессионального), народных художественных промыслов (ремесел);

создать условия для реализации творческого потенциала талантливой молодежи;

обеспечить эффективное формирование Национального архивного фонда Республики Беларусь; создать условия для постоянного хранения архивных документов;

обеспечить оперативный и свободный доступ пользователей к архивной информации; содействовать сохранению национально-культурной идентичности белорусской диаспоры;

обеспечить продвижение внешнеполитических и внешнеэкономических интересов Республики Беларусь за рубежом при содействии представителей белорусов зарубежья;

обеспечить привлечение белорусов зарубежья к участию в реализации программ социально-экономического развития Республики Беларусь;

обеспечить продвижение белорусского языка и культуры за рубежом.

ГЛАВА 11 ПОДПРОГРАММА 1 "НАСЛЕДИЕ"

Характеристика текущего состояния и прогноз развития сферы культуры в части охраны историко-культурного наследия, музейного и библиотечного дела

Подпрограмма 1 "Наследие" направлена на обеспечение государственной поддержки деятельности в области охраны материального и нематериального культурного наследия (памятников архитектуры и градостроительства, памятников истории, археологии, искусства и нематериальных проявлений творчества человека - фольклора, традиций, обычаев, обрядов, художественных промыслов и других объектов), развития музейного и библиотечного дела в Республике Беларусь.

В 2011 - 2015 годах совершенствовалась система государственного управления и законодательства в сфере охраны историко-культурного наследия: осуществлялись целенаправленные действия по сохранению, реставрации и эффективному использованию памятников.

Завершены реставрационные работы и проведена музеефикация на наиболее значимых объектах наследия Беларуси, включенных в Список Всемирного наследия ЮНЕСКО, - замковом комплексе "Мир" и дворцово-парковом ансамбле в г. Несвиже, который входит в состав объекта "Архитектурно-культурный комплекс резиденции рода Радзивиллов".

В рамках Государственной программы "Культура Беларуси" на 2011 - 2015 годы, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 26 декабря 2010 г. N 1905 (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2011 г., N 11, 5/33091), и Государственной программы "Замкі Беларусі" на 2012 - 2018 годы, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 6 января 2012 г. N 17 (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2012 г., N 10, 5/35092), выполнялись реставрационные работы в Лидском (XIV век) и Новогрудском (XIII - XIV века) замках, консервация и благоустройство руин замков в Гольшанах (XVI - XVIII века), Крево (XIV век), Старого замка в г. Гродно (XIV век). Была завершена реставрация дворца и открыт новый музей М.К.Огинского в дер. Залесье Сморгонского района Гродненской области.

В системе Министерства культуры действует 151 музей. Открыты новое здание Белорусского государственного музея истории Великой Отечественной войны и музей-дача народного писателя Беларуси Василя Быкова. Отреставрирована юго-восточная часть казармы Цитадели Брестской крепости и создана экспозиция "Музей войны - территория мира". Реализованы новые проекты экспозиций в музеях всех регионов страны.

Ведутся работы по реставрации и приспособлению единого комплекса зданий Национального художественного музея Республики Беларусь - созданию музейного квартала. В перспективе на его базе планируется создать новые экспозиции, депозитарий, библиотеку, зоны отдыха.

В результате реорганизации музейная сеть сократилась на 9 единиц: в качестве филиалов к Государственному музею истории белорусской литературы присоединились литературные музеи Максима Богдановича и Петруся Бровки, к Национальному историческому музею Республики Беларусь - музей истории театральной и музыкальной культуры и музей природы и экологии. Также проведена реорганизация музеев в Могилевской, Гомельской и Гродненской областях.

Реорганизация государственных музеев стала одним из средств содействия их дальнейшему качественному и эффективному развитию, позволила сократить административный аппарат, расширить спектр оказываемых ими услуг, а также помогла рационально и эффективно использовать бюджетные средства.

Музеи стали более открытыми и доступными для посетителей. Они занимаются поисками дополнительных источников финансирования, расширяют сферу услуг и повышают их качественный уровень, активно используют новые информационные технологии и развивают интерактивные формы работы с посетителями. Интенсивно развивают инновационные формы выставочной и культурно-образовательной деятельности.

Наблюдается стабильный рост Музейного фонда Республики Беларусь, который составляет более 3,1 млн. музейных предметов и увеличился на 10 процентов к 2014 году. Продолжается рост посещаемости музеев, который является одним из основных критериев при оценке вклада музеев в культурную жизнь общества. В 2014 году данный показатель составил 5848,4 тыс. человек.

В целях интеграции историко-культурного наследия страны в европейское мировое пространство формируется Государственный каталог особо ценных предметов Музейного фонда Республики Беларусь, в который включено 154,5 тыс. музейных предметов.

Значимым событием в культурной жизни страны, комплексной формой высокопрофессионального и технологически ориентированного культурного мероприятия стал Национальный форум "Музеи Беларуси", который способствует расширению международного культурного обмена и включению национального достояния в мировое культурное наследие.

Одной из наиболее насущных проблем в области музейной деятельности является отсутствие полноценной экспозиции Национального исторического музея Республики Беларусь, которая призвана выражать белорусскую национальную идею, выступать важнейшим фактором сохранения национального исторического и культурного наследия, воспитания патриотизма и национального самосознания, содействовать консолидации

общества. Назрела необходимость строительства единого депозитария для хранения фондовых коллекций ведущих музеев республики.

Усовершенствованию музейной деятельности будут способствовать: модернизация существующих фондохранилищ музеев и оснащение их специальным оборудованием, совершенствование работы Государственного каталога особо ценных предметов Музейного фонда Республики Беларусь, модернизация системы электронного учета музейных предметов, внедрение новых технологий и передовых практик в экспозиционную, выставочную деятельность, развитие инфраструктуры музеев.

Совокупная сеть библиотек Беларуси насчитывает на сегодняшний день около 7,7 тыс. публичных и специальных библиотек с общим объемом фонда около 180 млн. экземпляров. В ведении Министерства культуры находится порядка 37 процентов библиотек страны (2,9 тысячи).

В последние годы по причине социально-демографических процессов наблюдается сокращение сети публичных библиотек в сельской местности. Вместе с тем информационно-библиотечные услуги по-прежнему востребованы населением. Так, по результатам 2014 года количество посещений составило 27 141,5 тысячи, в том числе и за счет посещений в удаленном (виртуальном) режиме.

В этой связи особое значение приобрела работа библиотек по формированию электронных информационных ресурсов. Осуществляется создание и развитие информационных систем и сервисов общереспубликанского значения: виртуальный читальный зал Национальной библиотеки Беларуси, служба электронной доставки документов. Дальнейшее развитие получили нестационарные формы обслуживания, что расширило доступ населения удаленных территорий к культурным ценностям и информации, знаниям.

Созданию безбарьерной среды способствовало оснащение публичных библиотек тифлооборудованием для пользователей с нарушением зрения.

Широкий общественный резонанс получили такие ставшие традиционными библиотечные мероприятия, как форум библиотекарей Беларуси, Международный конгресс "Библиотека как феномен культуры", Международные книговедческие чтения, республиканский конкурс "Библиотека - центр национальной культуры" и другие.

Вместе с тем актуальной проблемой остается невысокий уровень информатизации библиотек. Перспективными долгосрочными проектами являются создание Национальной электронной библиотеки Беларуси, корпоративной службы электронной доставки документов на базе

Национальной библиотеки Беларуси, использование в деятельности библиотек облачных технологий.

Осуществлялась активная поддержка художественных ремесел. Нематериальные проявления творчества человека, отдельные виды ремесел официально признаются в качестве национального достояния, народные мастера и центры народного искусства и ремесел обеспечиваются защитой и поддержкой. Ежегодно проходят международные, национальные и региональные выставки, фестивали, ярмарки (Международный пленэр гончаров, Столинский район; Республиканский фестиваль-ярмарка "Вясновы букет", г. Минск; областной пленэр резчиков монументальной скульптуры, Дрогичинский район; праздник-конкурс мастеров по ткачеству "Матчыны кросны", г. Старые Дороги; праздник-конкурс мастеров гончарства "Гліняны звон", Воложинский район и другие).

Реализована Государственная программа возрождения технологий и традиций изготовления случких поясов и развития производства национальной сувенирной продукции "Случкія паясы" на 2012 - 2015 годы, утвержденная постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 22 ноября 2012 г. N 1069 (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 05.12.2012, 5/36544).

Вместе с тем сохраняется ряд нерешенных проблем, в том числе:

наличие значительного числа объектов историко-культурного наследия, находящихся в ненадлежащем техническом состоянии и не имеющих функционального приспособления;

отсутствие у большинства объектов культурного наследия утвержденных составных элементов, подлежащих охране, разработанных и утвержденных проектов зон охраны;

значительный объем несанкционированных раскопок на объектах археологического наследия; недостаточные темпы информатизации сферы историко-культурного наследия и его присутствия в

мировом информационном пространстве;

дефицит квалифицированных кадров, в первую очередь для проведения реставрационных работ на объектах культурного наследия, в фондах музеев и библиотек;

недостаточное присутствие объектов наследия в международных охранных списках, в том числе Списке Всемирного наследия ЮНЕСКО, Репрезентативном списке нематериального культурного наследия человечества (ЮНЕСКО);

неравный доступ к музейным и библиотечным фондам жителей населенных пунктов, не имеющих стационарных учреждений культуры;

недостаточный объем финансирования работ по охране и реставрации объектов историко-культурного наследия.

Значения целевых показателей подпрограммы

Значение целевого показателя по количеству нематериальных историко-культурных ценностей, включенных в Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь (не менее 86 проявлений нематериального творчества человека до 2020 года), обусловлено обязательствами Республики Беларусь по имплементации Конвенции об охране нематериального культурного наследия, принятой 17 октября 2003 года Генеральной конференцией Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры.

Целевой показатель по количеству досье на объекты наследия Республики Беларусь, подготовленных и представленных в Центр Всемирного наследия (не менее 5 досье к 2020 году), отражает уровень представленности историко-культурного наследия Республики Беларусь в Списке Всемирного наследия ЮНЕСКО. Значение показателя обусловлено выполнением Республикой Беларусь обязательств по имплементации Конвенции по охране всемирного культурного и природного наследия, принятой ЮНЕСКО в 1972 году.

Целевой показатель по приросту количества посещений публичных библиотек, в том числе удаленными пользователями (увеличение на 20 процентов до 2020 года в сравнении с показателем 2015 года), отражает эффективность деятельности библиотек по обслуживанию населения, в том числе степень расширения доступа к библиотечным электронным информационным ресурсам и услугам с использованием современных информационно-коммуникационных технологий. Значение показателя обусловлено реорганизацией сети библиотек в 2011 - 2015 годах и демографической ситуацией в стране.

Целевой показатель по приросту объема Музейного фонда Республики Беларусь (увеличение на 5 процентов до 2020 года в сравнении с показателем 2015 года) отражает деятельность музеев по комплектованию музейных коллекций. Прирост объема данного Музейного фонда влияет на качество музейных экспозиций и выставок, стимулирует постоянный интерес общества к музеям. Значение показателя отражает реальные возможности музеев.

Целевой показатель по приросту количества посещений музеев (увеличение на 5 процентов до 2020 года в сравнении с показателем 2015

года) отражает эффективность деятельности музеев, степень востребованности предоставляемых ими услуг. Значение показателя обусловлено динамикой посещаемости музеев в 2011 - 2015 годах.

Целевой показатель по количеству фестивалей (фестивалей-ярмарок), праздников, проводимых в целях демонстрации достижений мастеров народных художественных промыслов (ремесел) (не менее 8 в год), создает предпосылки для дальнейшего развития художественных промыслов (ремесел), стимулирует творчество. Значение показателя отражает реальные возможности организаций культуры по проведению данных мероприятий в течение календарного года.

Целевой показатель по количеству культурных мероприятий, проводимых с участием творческих коллективов национально-культурных объединений (не менее 50 в год), отражает реальные возможности данных объединений в проведении культурных мероприятий в течение календарного года.

Финансовое обеспечение подпрограммы

Объем финансирования подпрограммы составляет 9 367 617 140,6 тыс. рублей, в том числе:

из республиканского бюджета - 1 999 236 193,7 тыс. рублей;

из местных бюджетов - 6 427 534 379 тыс. рублей;

за счет собственных средств организаций - 940 846 567,9 тыс. рублей; из них по годам реализации:

2016 - 1 527 466 737 тыс. рублей;

2017 - 1 705 657 161,5 тыс. рублей;

2018 - 1 873 213 630,4 тыс. рублей;

2019 - 2 039 511 583,8 тыс. рублей;

2020 - 2 221 768 027,9 тыс. рублей.

Анализ основных рисков при выполнении подпрограммы

К основным факторам, которые могут повлиять на достижение целевых показателей подпрограммы, можно отнести:

сокращение сети публичных библиотек;

недостаточный уровень квалификации и опыта практической работы управленческого персонала в сфере охраны историко-культурного наследия;

неэффективное управление реализацией подпрограммы, включая управление финансовыми, кадровыми и материальными ресурсами,

отставание от сроков реализации мероприятий и, как следствие, неосвоение выделенных финансовых средств;

уменьшение объемов финансирования.

Финансирование Государственной программы на 90 процентов и сокращение сети организаций культуры более чем на 10 процентов приведут:

к снижению охвата населения информационно-библиотечным обслуживанием ниже 30 процентов; к снижению посещаемости государственных музеев до 10 процентов.

Недостаточный уровень квалификации и опыта практической работы управленческого персонала в сфере охраны историко-культурного наследия может привести:

к принятию решений, которые ведут к ухудшению состояния, условий восприятия и научно не обоснованным изменениям историко-культурных ценностей;

к отступлению от принятых законодательством положений по обеспечению сохранности историко-культурных ценностей и снижению качества разрабатываемой научно-проектной документации, принятию научно не обоснованных проектных решений;

к увеличению затрат на приведение работ в соответствие с действующим законодательством в сфере охраны историко-культурных ценностей;

к срыву сроков выполнения работ на историко-культурных ценностях.

Незначительный объем финансирования за счет всех источников, направляемых на реставрационно-восстановительные работы на историко-культурных ценностях, может привести:

к значительному ухудшению технического состояния памятников архитектуры; к увеличению затрат по приведению их в надлежащее техническое состояние: к уменьшению доли отреставрированных историко-культурных ценностей в рассматриваемый период на 40 - 50 процентов от запланированной.

Минимизация рисков возможна за счет организации и обеспечения постоянного и оперативного мониторинга реализации подпрограммы, а также за счет корректировки подпрограммы на основе анализа данных мониторинга, проведения аттестации и переподготовки управленческих кадров в сфере охраны историко-культурного наследия, направления внебюджетных (собственных) средств организаций культуры на выполнение мероприятий подпрограммы.

ГЛАВА 12

ПОДПРОГРАММА 2 "ИСКУССТВО И ТВОРЧЕСТВО"

Характеристика текущего состояния и прогноз развития искусства и творчества Республики Беларусь

Подпрограмма 2 "Искусство и творчество" направлена на поддержку изобразительного, декоративно-прикладного, монументального, театрального, музыкального, хореографического, кинематографического искусства, профессиональных и непрофессиональных (любительских) коллективов художественного творчества, деятельности театрально-зрелищных организаций и клубных учреждений, создание условий для организации культурного отдыха (досуга) населения, эстетического воспитания детей и молодежи, расширения международного культурного сотрудничества.

Искусство Беларуси характеризуется высоким художественным уровнем, видовым и жанровым разнообразием. В стране созданы уникальные композиторская, исполнительская, художественная школы. Искусство во многом определяет современный облик национальной культуры.

В Республике Беларусь действуют 28 государственных театров, из них 27 - системы Министерства культуры (2 музыкальных, 18 драматических, 7 кукольных), 1 - Министерства обороны. Статус "национальный" имеют 4 театра, звания "Заслуженный коллектив Республики Беларусь" удостоены 10 театров. Концертную деятельность осуществляет 21 государственная концертная организация республиканского и местного подчинения. Функционируют 2,9 тыс. клубных учреждений.

Ежегодно театры показывают порядка 8500 спектаклей, концертные организации - порядка 6000 концертов, проходит более 580 тыс. клубных мероприятий.

Государственная политика в сфере искусства и творчества реализуется через информационную и финансовую поддержку деятельности театрально-зрелищных организаций, организаций кинематографии, профессиональных и любительских творческих коллективов, создание учреждений культуры нового типа, поддержку фестивального движения. В Беларуси ежегодно проходит около 60 международных, республиканских и региональных фестивалей. Крупнейшие из них - Международный фестиваль искусств "Славянский базар в Витебске", Минский международный кинофестиваль "Лістапад", Международный фестиваль театрального искусства "Панорама", Международный фестиваль искусств "Белорусская музыкальная осень", праздник "Купалье" ("Александрия собирает друзей"), Международный

праздник традиционной культуры "Браслаўскія зарніцы", Международный фестиваль этнокультурных традиций "Кліч Палесся", Международный фестиваль народной музыки "Звіняць цымбалы і гармонік", Международный фестиваль народного творчества "Венок дружбы", Республиканский фестиваль фольклорного искусства "Берагіня" и другие.

Реализуются новые масштабные культурные проекты в сфере художественного творчества на профессиональной основе - республиканские конкурсы "Национальная театральная премия" и "Национальная музыкальная премия". В сфере изобразительного искусства осуществлены значимые выставочные проекты: "Десять веков искусства Беларуси" в Национальном художественном музее Республики Беларусь, выставки современного искусства "Avant-gARTe. От квадрата к объекту" в рамках чемпионата мира по хоккею 2014 года в г. Минске, участие Беларуси в Международной выставке современного искусства в рамках 5-й Московской биеннале современного искусства.

Сформирована система международных и республиканских кинофестивалей, проводимых в Республике Беларусь. По поручению Правительства Республики Беларусь Министерством культуры разработана Стратегия развития кинематографии Республики Беларусь на 2015 - 2020 годы и план по ее реализации, нацеленные на решение основной задачи - создание условий для развития современной конкурентоспособной белорусской кинематографии, обеспечивающей производство и распространение отечественных фильмов высокого художественного уровня, и новейших технических стандартов в Республике Беларусь и за рубежом.

Основные проблемы в сфере искусства и творчества на современном этапе обусловлены как глобальными тенденциями коммерциализации культурного пространства, так и неготовностью творческих работников к деятельности в новых социально-экономических условиях.

Среди этих проблем:

недостаточная конкурентоспособность и востребованность национальных культурных продуктов; неэффективное использование экономических механизмов в деятельности театрально-зрелищных

организаций;

недостаточная представленность белорусского киноискусства на киноэкранах и телеканалах страны, низкая окупаемость фильмов в неигровой и анимационной формах;

отсутствие единых подходов к проведению конкурсов эскизных проектов при создании произведений монументального и монументально-декоративного искусства;

недостаточный уровень исполнительского мастерства отдельных эстрадных коллективов и исполнителей;
неукомплектованность кадрами театрально-зрелищных организаций и организаций кинематографии.

Значения целевых показателей подпрограммы

Целевой показатель по количеству проводимых театрально-зрелищными организациями фестивалей, форумов, праздников и иных культурных мероприятий отражает масштаб и динамику развития фестивального движения в Республике Беларусь в сфере творческой деятельности на профессиональной основе. Значение показателя (не менее 14,5 тыс. мероприятий в год) оптимально с точки зрения финансовых возможностей организаций культуры и запроса общества.

Целевой показатель по количеству проводимых дней национальной культуры, дней кино отражает реальные возможности Республики Беларусь по презентации национальной культуры за рубежом в указанных формах.

Целевой показатель по количеству проводимых клубными учреждениями культурных мероприятий (не менее 500 тыс. мероприятий в год) отражает запрос общества на участие в культурной деятельности и потребление услуг клубных учреждений. Значение показателя установлено с учетом демографической ситуации в регионах страны, результатов процесса оптимизации сети клубных учреждений. Показатель направлен на обеспечение равного доступа к услугам культуры и поддержку форм культурного самовыражения различных групп населения.

Целевой показатель по приросту количества непрофессиональных (любительских) коллективов художественного творчества с наименованиями "народный" и "образцовый" (увеличение на 150 до 2020 года от уровня 2015 года) отражает рост уровня мастерства любительских коллективов художественного творчества. Значение показателя оптимально с точки зрения возможностей организаций культуры обеспечивать коллективам необходимые условия для творческой деятельности и обосновано динамикой развития любительского художественного творчества.

Целевой показатель по приросту объема доходов от кинопоказа и других услуг кинопрокатных и кинозрелищных организаций (увеличение на 50 процентов до 2020 года от уровня 2015 года) отражает эффективность деятельности организаций кинематографии, уровень развития киноиндустрии, динамику спроса населения на услуги кинопрокатных организаций. Планируемый прирост объема доходов определен с учетом имеющейся

материально-технической базы и финансовых возможностей кинопрокатных организаций.

Финансовое обеспечение подпрограммы

Объем финансирования подпрограммы составляет 19 410 244 312,6 тыс. рублей, в том числе:

из республиканского бюджета - 2 663 089 893,9 тыс. рублей;

из местных бюджетов - 12 517 027 600 тыс. рублей;

за счет собственных средств организаций - 4 230 126 818,7 тыс. рублей;

из них по годам реализации:

2016 - 3 216 733 422 тыс. рублей;

2017 - 3 529 524 423,6 тыс. рублей;

2018 - 3 867 742 477,8 тыс. рублей;

2019 - 4 213 945 191,4 тыс. рублей;

2020 - 4 582 298 797,8 тыс. рублей.

Анализ основных рисков при выполнении подпрограммы

К основным факторам, которые могут повлиять на достижение целевых показателей подпрограммы, можно отнести риски, связанные:

с оптимизацией сети учреждений культуры;

с отставанием от сроков реализации мероприятий и, как следствие, неосвоением выделенных финансовых средств.

Финансирование Государственной программы на 90 процентов и сокращение сети организаций культуры более чем на 10 процентов приведут:

к снижению посещаемости культурно-просветительских организаций не менее чем на 10 процентов;

к уменьшению объема услуг по организации культурных мероприятий, оказываемых населению клубными учреждениями, не менее чем на 10 процентов.

Неблагоприятный риск выполнения мероприятий Государственной программы при финансировании на 70 - 80 процентов может привести:

к сокращению проводимых в стране культурных мероприятий не менее чем на 10 процентов;

к увеличению стоимости входных билетов на мероприятия, что приведет к сокращению зрительской аудитории не менее чем на 20 процентов;

к невыполнению мероприятий, запланированных на отчетный год.

Минимизация рисков возможна за счет формирования эффективной системы управления реализацией подпрограммы, проведения систематического мониторинга результативности ее реализации, повышения эффективности взаимодействия заказчиков и исполнителей подпрограммы.

ГЛАВА 13 ПОДПРОГРАММА 3 "АРХИВЫ БЕЛАРУСИ"

Характеристика текущего состояния и прогноз развития сферы архивного дела

Подпрограмма 3 "Архивы Беларуси" направлена на обеспечение государственной поддержки в области создания и поддержания условий для постоянного хранения архивных документов как составной части историко-культурного, информационного и интеллектуального достояния народа Беларуси и обеспечения доступа пользователей к архивной информации.

Архивные учреждения являются некоммерческими организациями и реализуют свои функции в рамках общегосударственной деятельности по формированию Национального архивного фонда Республики Беларусь, постоянному хранению, учету и использованию документов государственной части Национального архивного фонда Республики Беларусь.

Таким образом, архивные учреждения изначально предназначены для выполнения двуединой функции: сохранение архивных документов для будущих поколений и обеспечение доступа к ним сегодняшним пользователям. При этом доступность архивных документов во многом определяется степенью их сохранности.

В настоящее время в 32 государственных архивных учреждениях, 123 территориальных (районных или городских) архивах местных исполнительных и распорядительных органов страны хранится 14 099 306 единиц хранения начиная с 1391 года и до наших дней, в том числе документы государственных органов, государственных и негосударственных организаций, политических партий, общественных объединений, граждан.

Для формирования Национального архивного фонда Республики Беларусь полноценными по содержанию и оптимальными по составу документами в государственные архивные учреждения принимается на постоянное хранение более 80 тыс. единиц хранения. Источниками комплектования в настоящее время являются около 8 тыс. государственных органов и иных организаций.

Для обеспечения безопасности хранения архивных фондов ведется работа по созданию и поддержанию оптимальных условий хранения

архивных документов путем строительства, реконструкции и ремонта зданий государственных архивных учреждений, оборудованию их средствами пожаротушения, охраны и сигнализации, применению технических средств для создания оптимальных температурно-влажностного, светового, санитарно-гигиенического и охранного режимов в архивохранилищах. В результате данной работы в новое здание перемещено государственное учреждение "Национальный исторический архив Беларуси в г. Гродно", увеличены площади для хранения документов учреждения "Зональный государственный архив в г. Лиде", ведется капитальный ремонт учреждений "Государственный архив Брестской области", "Центральная лаборатория микрофильмирования и реставрации документов Национального архивного фонда Республики Беларусь".

Важным направлением деятельности государственных архивных учреждений, имеющим политическую и социальную значимость, является работа по удовлетворению информационных потребностей граждан, общества, государства. Особое внимание уделяется обеспечению конституционных прав граждан на доступ к информационным ресурсам, повышению уровня предоставляемых архивами услуг, в том числе предоставлению социально-правовой информации, связанной с социальной защитой граждан, предусматривающей их пенсионное обеспечение, получение льгот и компенсаций. Ежегодно государственными архивными учреждениями исполняется около 30 тыс. запросов социально-правового характера, около 300 генеалогических и более 15 тыс. тематических запросов.

В целях популяризации документальных ресурсов государственными архивными учреждениями осуществляется выставочная и публикационная деятельность. Ежегодно издается не менее 5 сборников документов и архивных справочников о составе и содержании документов Национального архивного фонда Республики Беларусь.

В целях повышения эффективности деятельности государственных архивных учреждений Беларуси на основе информационных технологий осуществлена комплексная автоматизация основных направлений архивной деятельности. Реализована единая электронная система учета архивных документов и фондов, позволяющая формировать республиканский информационный ресурс "Государственный фондовый каталог", интернет-версия которого размещена на сайте "Архивы Беларуси". Создано программное обеспечение портала "Система открытого доступа к документам Национального архивного фонда Республики Беларусь", на котором будет представлена многоуровневая система описания и поиска архивных объектов (фондов, описей, дел, документов).

Эффективное формирование Национального архивного фонда Республики Беларусь, обеспечение сохранности и использования архивных документов как части информационного ресурса страны возможно лишь при дальнейшем осуществлении комплекса специальных взаимосвязанных мероприятий, направленных на:

расширение площадей архивохранилищ путем строительства, перепрофилирования и реконструкции зданий для архивных учреждений;

обеспечение эксплуатационной надежности зданий и помещений архивных учреждений и их инженерных коммуникаций;

совершенствование материально-технической базы архивных учреждений для обеспечения оптимальных условий хранения архивных документов, их использования.

Значения целевых показателей подпрограммы

Целевой показатель по количеству уникальных и особо ценных архивных документов, имеющих страховые копии (не менее 600 единиц хранения в год) отражает деятельность государственных архивных учреждений по сохранению особо ценной документной информации. Значение показателя (не менее 600 единиц хранения в год) основано на реальных возможностях государственных архивных учреждений.

Целевой показатель по количеству архивных документов, имеющих цифровые копии (не менее 3600 единиц хранения в год), отражает деятельность государственных архивных учреждений, направленную на увеличение цифрового контента архивных документов и обеспечение оперативного доступа пользователей к архивной информации. Значение показателя (не менее 3600 единиц хранения в год) основано на анализе достижения плановых показателей в предыдущие годы с учетом технической базы государственных архивных учреждений.

Целевой показатель по количеству изданных сборников документов и архивных справочников о составе и содержании документов Национального архивного фонда Республики Беларусь (не менее 5 в год) отражает состояние работы по популяризации документов Национального архивного фонда Республики Беларусь. Значение показателя (не менее 5 сборников) основано на необходимости введения в информационный оборот архивных документов о событиях по истории Беларуси.

Финансовое обеспечение подпрограммы

Объем финансирования мероприятий подпрограммы составляет 1 033 248 351 тыс. рублей, в том числе:

из республиканского бюджета - 328 484 520 тыс. рублей;

из местных бюджетов - 662 389 509 тыс. рублей;

за счет собственных средств организаций - 42 374 322 тыс. рублей; из них по годам реализации:

2016 - 126 277 801 тыс. рублей;

2017 - 212 466 856 тыс. рублей;

2018 - 236 690 396 тыс. рублей;

2019 - 221 394 606 тыс. рублей;

2020 - 236 418 692 тыс. рублей.

Объемы финансирования подлежат уточнению исходя из макроэкономических параметров социально-экономического развития Республики Беларусь и возможностей республиканского и местных бюджетов.

Анализ основных рисков при выполнении подпрограммы

К основным факторам, которые могут повлиять на достижение целевых показателей подпрограммы, можно отнести:

чрезвычайные ситуации и происшествия; неукomплектованность штатов архивных учреждений.

Для снижения вероятности неблагоприятного воздействия рисков планируется:

совершенствование организации работы архивных учреждений по предупреждению чрезвычайных ситуаций и их последствий для архивных документов;

информирование общества об архивных документах, находящихся на хранении в архивных учреждениях;

осуществление постоянного взаимодействия с заказчиками подпрограммы по сохранению устойчивого финансирования Государственной программы в целом и ее подпрограмм в частности.

ГЛАВА 14

ПОДПРОГРАММА 4 "БЕЛОРУСЫ В МИРЕ"

Характеристика текущего состояния и прогноз развития сотрудничества с белорусской диаспорой

Подпрограмма 4 "Белорусы в мире" направлена на обеспечение комплексного взаимодействия органов государственного управления, общественных организаций Республики Беларусь с белорусами зарубежья и объединениями белорусов зарубежья, привлечение белорусской диаспоры к участию в реализации программ социально-экономического и культурного развития Республики Беларусь, сохранение и поддержку ее национально-культурной идентичности, содействие изучению белорусского языка в странах зарубежья. Законодательные нормы, связанные с определением понятий "белорусы зарубежья" и "государственная политика в области отношений с белорусами зарубежья", закреплены в Законе Республики Беларусь от 16 июня 2014 года "Об белорусах замежжа". В Государственной программе также используется термин "белорусская диаспора", который соответствует термину "белорусы зарубежья", применяемый в указанном Законе.

По информации из различных источников на сегодня численный состав белорусской диаспоры в мире составляет около 2,5 млн. человек и имеет наибольшее представительство в соседних и исторически связанных с Беларусью странах (Россия, страны Балтии, Украина, Польша, Казахстан, Молдова).

Во многих странах мира существуют общественные объединения белорусов, которые осуществляют различную социокультурную деятельность. Большинство таких общественных объединений активно действуют в России, Украине, Латвии, Литве, Эстонии, Польше, Молдове. Белорусская диаспора присутствует также в странах дальнего зарубежья - в Австралии, Австрии, Аргентине, Великобритании, Германии, Канаде, Нидерландах, США и других. В некоторых странах мира этнические белорусы проживают по отдельности и не поддерживают связи с соотечественниками.

Государственная политика Республики Беларусь в отношении белорусов зарубежья развивается на основе принципа партнерства, исходя из законодательства Республики Беларусь, законодательства страны проживания белорусской диаспоры, и на основе норм международного права и двусторонних соглашений. Основным механизмом взаимодействия с белорусами зарубежья был закреплен в Государственной программе сотрудничества с белорусами зарубежья "Беларусы ў свеце" на 2013 - 2015 годы, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 3 декабря 2013 г. N 1035 (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 11.12.2013, 5/38108).

Белорусская диаспора рассматривается как важный национальный, интеллектуальный, социально-культурный, демографический и

экономический ресурс Республики Беларусь, который может стать существенным фактором осуществления белорусской внешней и внутренней политики, развития торгово-экономических и культурных связей с зарубежными странами в интересах Республики Беларусь, повышения международного имиджа белорусского государства.

Имеются положительные примеры привлечения представителей белорусской диаспоры из числа предпринимателей к содействию в создании и развитии за рубежом структур делового сотрудничества с Республикой Беларусь. Благодаря поддержке государства реализуются отдельные мероприятия по развитию сотрудничества с общественными объединениями белорусов зарубежья в культурной, образовательной, информационной и иных областях.

Вместе с тем существует необходимость более системного подхода к вопросам развития сотрудничества с белорусской диаспорой. Такой подход будет содействовать более предметному сотрудничеству с белорусами зарубежья и использованию их потенциала в реализации внешних и внутренних интересов Республики Беларусь, которые диктуются ситуацией в торгово-экономической, социально-политической, культурной и иных сферах.

Объединение и систематизация различных направлений целенаправленной работы с белорусами зарубежья, которая осуществляется республиканскими органами государственного управления, также позволят более эффективно использовать потенциал белорусской диаспоры для содействия социально-экономическому развитию Республики Беларусь, популяризации за границей достижений белорусской культуры и белорусского языка, духовных ценностей белорусского общества.

Значения целевых показателей подпрограммы

Целевой показатель по количеству культурных мероприятий с участием зарубежных коллективов художественного творчества и делегаций национально-культурных объединений белорусов зарубежья, проводимых на территории Республики Беларусь (не менее 20 в год), отражает степень вовлеченности белорусской диаспоры в реализацию задач социального и культурного развития Республики Беларусь.

Целевой показатель по количеству мероприятий с участием белорусских профессиональных и непрофессиональных (любительских) коллективов художественного творчества, проводимых белорусами зарубежья (не менее 20 в год), отражает уровень взаимодействия белорусских организаций и объединений с соотечественниками за рубежом.

Целевой показатель по количеству бизнес-форумов с участием белорусов зарубежья из числа предпринимателей, проводимых на территории Республики Беларусь (не менее 5 в год), отражает степень вовлеченности белорусской диаспоры в реализацию задач экономического развития Республики Беларусь.

Финансовое обеспечение подпрограммы

Объем финансирования подпрограммы составляет 30 845 756,3 тыс. рублей, в том числе: из республиканского бюджета - 30 451 556,3 тыс. рублей; из местных бюджетов - 394 200 тыс. рублей; из них по годам реализации: 2016 - 4 527 152 тыс. рублей; 2017 - 5 921 334 тыс. рублей; 2018 - 6 751 012,9 тыс. рублей; 2019 - 6 285 466,2 тыс. рублей; 2020 - 7 360 791,2 тыс. рублей.

Объемы финансирования подлежат уточнению исходя из макроэкономических параметров социально-экономического развития Республики Беларусь и возможностей республиканского и местных бюджетов.

Анализ основных рисков при выполнении подпрограммы

К основным факторам, которые могут повлиять на достижение целевых показателей подпрограммы, можно отнести риски, связанные:

- с неэффективным управлением реализацией подпрограммы, включая управление финансовыми, кадровыми и материальными ресурсами;
- с отставанием от сроков реализации мероприятий и, как следствие, неосвоением выделенных финансовых средств.

Эти риски могут отразиться на уменьшении заинтересованности белорусов зарубежья в участии в социально-экономической и культурной жизни Беларуси.

Минимизация рисков возможна за счет формирования эффективной системы управления реализацией подпрограммы, проведения систематического мониторинга результативности ее реализации, повышения эффективности взаимодействия заказчиков и исполнителей подпрограммы, обеспечения эффективности правового регулирования поддержки и развития сотрудничества с белорусами зарубежья.

ПРОГРАММА
социально-экономического развития города Минска на 2016–2020
годы

ГЛАВА 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Программа социально-экономического развития города Минска на 2016–2020 годы (далее – Программа) разработана на основании подпункта 1.2 пункта 1 статьи 17 Закона Республики Беларусь от 4 января 2010 года «О местном управлении и самоуправлении в Республике Беларусь» (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2010 г., № 17, 2/1660).

2. Настоящая Программа подготовлена исходя из преемственности перспективных целей и приоритетов социально-экономического развития города Минска в 2011–2015 годах и направлена на повышение уровня занятости населения, рост экспорта, привлечение иностранных инвестиций и применение информационных систем и технологий для достижения главной цели текущего пятилетия – повышение качества жизни населения на основе роста конкурентоспособности экономики, привлечения инвестиций и инновационного развития.

3. В Программе дана оценка достигнутого уровня социально-экономического развития города Минска в 2011–2015 годах, определены цели и приоритеты развития города Минска в период до 2020 года, отражены ключевые меры и механизмы по решению поставленных задач, указаны риски и возможности их влияния на социально-экономическое развитие города Минска в текущем пятилетии.

ГЛАВА 4
ЦЕЛЬ, ПРИОРИТЕТЫ И ЗАДАЧИ СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА МИНСКА В ПЕРИОД ДО
2020 ГОДА

1. Город Минск в своем социально-экономическом развитии сохраняет преемственность целей предыдущих лет и исходит из соответствия приоритетам, изложенным в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы, утвержденной Указом Президента Республики Беларусь от 15 декабря 2016 г. № 466 (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 27.12.2016, 1/16792).

Основной целью социально-экономического развития города Минска в текущем пятилетии является рост благосостояния и улучшение условий жизни

населения на основе повышения конкурентоспособности экономики, активизации рыночных институтов и инновационного развития, обеспечение социальной стабильности.

2. Для достижения поставленных целей приоритетными направлениями развития города Минска определены: повышение эффективности инвестиций, создание новых рабочих мест, рост и диверсификация экспорта, ускорение информатизации, формирование мотивированного, образованного и активного поколения.

3. Основными задачами развития города Минска в период до 2020 года являются: модернизация и развитие промышленного комплекса;

цифровая трансформация экономики;

развитие научно-инновационного потенциала, внедрение передовых технологий и производств, увеличение выпуска высокотехнологичной экспортоориентированной инновационной продукции;

трудоустройство граждан на вновь созданные рабочие места за счет создания новых предприятий и производств;

снижение затрат, повышение качества выпускаемой продукции и обеспечение эффективной работы предприятий;

повышение уровня экспортного потенциала организаций города Минска, расширение географической и товарной диверсификации экспорта, повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции;

реализация импортозамещающих проектов и рост экспорта импортозамещающей продукции;

активизация инвестиционной деятельности, углубление китайско-белорусских отношений и реализация совместных проектов;

сокращение внешней дебиторской задолженности, повышение платежной дисциплины организаций во взаиморасчет развитие малого и среднего предпринимательства и вовлечение его в экспортную деятельность и импортозамещение;

сокращение затрат организаций, оказывающих жилищно-коммунальные услуги, и увеличение уровня их возмещения тарифами для населения;

совершенствование системы адресной социальной помощи уязвимым категориям граждан;

достижение ценовой стабильности;

обеспечение полноты и качества оказания медицинской помощи населению, вовлечение населения в формирование здорового образа жизни;

совершенствование образовательного процесса, дальнейшее развитие культуры, спорта и туризма;

повышение эффективности и конкурентоспособности транспортной системы города Минска, создание нового вида транспорта—электробусов.

Большое значение для города Минска будет иметь эффективность использования трудового потенциала и занятости населения, повышение конкурентоспособности рабочей силы на рынке труда и ее мобильности.

1. Реализация поставленной цели и обозначенных приоритетов развития в период до 2020 года позволит за пятилетие повысить основные показатели социально-экономического развития города Минска согласно приложению 2, в том числе ВРП города Минска на 12,3–14,6 процента согласно приложению 9, производительность труда – на 9,3–10,9 процента, реальную заработную плату населения – на 7,2–8,4 процента. Уровень безработицы не превысит 0,8 процента экономически активного населения. Будет обеспечена стабилизация ожидаемой продолжительности жизни в городе Минске на уровне не ниже 76,3 года.

ГЛАВА 14

РАЗВИТИЕ ТРАНЗИТНОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ И ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

1. В целях создания комфортных условий для перемещения жителей и гостей столицы продолжится последовательное развитие транспортного комплекса и создание условий для развития транзитной привлекательности города Минска.

2. В текущем периоде ведется строительство пускового участка 3-й линии длиной 4,7 километра с 4 станциями. Основные работы развернуты на строительстве станций «Ковальская Слобода», «Вокзальная», «Юбилейная площадь» и «Площадь Богушевича» метрополитена.

Одновременно ведутся работы по перекладке инженерных сетей и строительство основных конструкций станций. С открытием пускового участка будет сформирован треугольник пересадок и появятся два дополнительных пересадочных узла: между станциями «Вокзальная» и «Площадь Ленина», станциями «Фрунзенская» и «Юбилейная площадь».

В ноябре 2019 года планируется ввод в эксплуатацию участка 3-й линии метро от станции «Юбилейная» до станции «Ковальская Слобода», что станет основой для увеличения объема транспортной работы, численности персонала, объектов основных средств и подвижного состава, а также приведет к перераспределению пассажиропотоков между городским наземным транспортом и метрополитеном.

3. В период до 2020 года планируется создание и выпуск на линии троллейбусов с увеличенным автономным ходом на базе литий-титанатных батарей, обеспечивающих автономный ход до 15 километров бесконтактной сети. С помощью троллейбусов с автономным ходом планируется освободить

центр города от контактной сети, которая зачастую расположена на исторических зданиях или памятниках архитектуры, а также проложить новые маршруты и продлить старые в спальные районы или в районы с недостаточно развитой транспортной инфраструктурой.

4. Еще одним направлением развития в текущем пятилетии будет создание электробусов на базе суперконденсаторов.

Первые две единицы электротранспорта будут обслуживать микрорайон Курасовщина. Со временем электробусы станут перевозить пассажиров и по другим направлениям, где отсутствует контактная сеть, например, в микрорайоне Каменная Горка.

В 2017–2020 годах планируется строительство троллейбусных линий, проведение работ по реконструкции трамвайного пути и остановочных пунктов трамвая, предусматривающих устройство рефюж (площадка для пешеходов у трамвайной остановки).

4. Будут реализованы мероприятия по повышению качества транспортных и комфортности городских автобусов, в том числе мест для людей с ограниченными возможностями.

Будет увеличено количество автобусов с откидным трапом для заезда колясок и количеством мест для пассажиров с ограниченной мобильностью.

5. Также в целях повышения качества обслуживания в период до 2020 года планируется оборудование нескольких маршрутов общественного транспорта города Минска системой «Электронный гид».

6. Планируется установка платформенных ограждений на станциях метрополитена с целью обеспечения стабильной и безопасной работы поездов в части исключения фактов падения граждан на рельсы. С этой целью планируется внедрить опыт китайского или парижского метрополитена по установке на действующих станциях метро защитных экранов.

7. В целях совершенствования транспортного обслуживания в городе Минске запланировано создание удобной маршрутной сети города, сокращение затрат времени на поездки в городском пассажирском транспорте, повышение безопасности поездок, совершенствование системы оплаты проезда, строительство и модернизация транспортных объектов и инфраструктуры.

8. Еще одно направление повышения транспортной привлекательности – развитие воздушного сообщения с Республикой Беларусь, привлечение новых бюджетных авиаперевозчиков и модернизация Национального аэропорта «Минск».

9. Планируется строительство в Национальном аэропорту «Минск» второй искусственной взлетно-посадочной полосы с объектами вспомогательного назначения, модернизация информационно-коммуникационной инфраструктуры с применением технологий

мультисервисных сетей.

10. Город Минск располагает значительными туристическими ресурсами и богатым культурно-историческим наследием.

Основной целью развития сферы туристических услуг в период до 2020 года является создание благоприятных условий для формирования эффективного конкурентоспособного минского туристического продукта, обеспечивающего широкие возможности удовлетворения потребностей белорусских и иностранных граждан в туристических услугах.

11. В целях развития туризма в городе Минске в текущем пятилетии предусматривается: позиционирование столицы Республики Беларусь перед мировым сообществом как современного города с высокоразвитой разноплановой инфраструктурой; организационное обеспечение, проведение маркетинговых исследований и мониторинга рынка туристических услуг и ресурсного потенциала города Минска; совершенствование рекламно-информационной деятельности, направленной на формирование положительного имиджа города Минска, продвижение его на международный туристический рынок; совершенствование единой туристической информационной среды, активизация рекламно-информационной деятельности с использованием современных технологий; развитие въездного туризма, аналитико-туристическая оценка городских событий и своевременное информирование о них потенциальных туристов.

12. Планируется развивать такие виды туризма, как культурно-познавательный, экологический, деловой (MICE-туризм) и автомобильный туризм, рекреационный и оздоровительный (СПА-туризм). Будет уделяться внимание медицинскому, религиозному и спортивному направлениям (в том числе фан-туризму).

13. Предполагается развивать социальный туризм, то есть удовлетворять потребности в туристических услугах определенных категорий населения – пожилых людей, детей и подростков, людей с ограниченными возможностями. Будет развиваться особое направление – ностальгический туризм. Планируется организовывать туры для выходцев из Республики Беларусь и их потомков, проживающих сейчас в других странах.

14. Одним из важнейших мероприятий для развития спортивного туризма станет проведение в 2019 году II Европейских игр в городе Минске.

Ожидается, что посетители спортивных мероприятий составят около 1/5 от расчетного перспективного количества туристов.

15. Планируется формирование комфортной информационной среды для гостей и жителей столицы в соответствии с концепцией городской системы пространственного ориентирования пешеходов (туристов) в городе Минске.

16. Для увеличения экспорта туристических услуг особое внимание

будет уделяться развитию туристической инфраструктуры и сервиса.

В период до 2020 года будет осуществляться строительство новых гостиниц в составе многофункциональных гостинично-офисных, культурно-оздоровительных, общественно-торгово-гостиничных и деловых комплексов с привлечением средств иностранных инвесторов.

В текущем пятилетии планируется к вводу 11 объектов гостеприимства на 2,7 тысячи мест, строительство которых ведется в настоящее время.

Категории большинства отелей, планируемых к вводу в период до 2020 года, предусматривают уровни «три звезды» или «пять звезд», в связи с чем в этих сегментах ожидается рост конкуренции.

17. Изменение форматов продвижения города Минска и позиционирование его как делового центра позволит выступать гостиницам не только в качестве средств размещения, но и в качестве площадок для проведения международных семинаров, презентаций, бизнес-форумов.

В результате принимаемых мер по развитию туризма в городе Минске планируется, что в 2020 году экспорт туристических услуг составит не менее 94,9 миллиона долларов США.

ГЛАВА 21

РАЗВИТИЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Развитие физической культуры и спорта является одним из важнейших приоритетов, эффективным инструментом оздоровления нации и укрепления международного имиджа.

В текущем пятилетнем периоде работа в данном направлении будет осуществляться за счет решения задач по: популяризации физкультурно-спортивного движения в городе Минске, пропаганде социальных ценностей спорта и здорового образа жизни; обеспечению эффективной подготовки спортсменов по видам спорта к участию в Олимпийских играх, чемпионатах мира, Европы и других крупнейших международных соревнованиях; совершенствованию научно-методического, медицинского, кадрового, идеологического, рекламного-информационного обеспечения развития физической культуры и спорта.

1. Особое внимание будет уделяться модернизации материальной базы физкультурно-спортивных сооружений, активизации строительства новых объектов.

В 2016 году состоялось открытие Парка экстремальных видов спорта по улице Столетова, инициатором которого выступили жители столицы. В парке обустроены площадки для стрит воркаута, паркура, скейтборда, стритбола,

мини-футбола, а также площадки для занятий спортом лиц с ограниченными возможностями.

2. В период до 2020 года планируется построить и завершить реконструкцию 16 объектов физкультурно-спортивного назначения, в том числе национального футбольного стадиона общей вместимостью 33 000 человек, стадионы «Динамо» и «Трактор».

3. С целью пропаганды здорового образа жизни населения, увеличения количества жителей города, занимающихся физической культурой и спортом, намечено провести целенаправленную работу по строительству и модернизации спортивных площадок на дворовых территориях.

Для оздоровления населения и обучения плаванию детей продолжится работа по строительству плавательных бассейнов в каждом районе столицы.

4. Предусматривается проведение спортивных соревнований городского, республиканского и международного уровней, а также повышение уровня проведения физкультурно-спортивных мероприятий, спортивных соревнований по олимпийским видам спорта.

Будут проводиться следующие спортивные мероприятия: чемпионат мира по таиландскому боксу в 2017 году, чемпионат Европы по самбо и боевому самбо в 2017 году, чемпионат Европы по фигурному катанию в 2019 году, II Европейские игры в 2019 году и другие.

5. Основными направлениями развития физической культуры и спорта города Минска определены:

разработка и внедрение в практику современного учебно-методического комплекса мероприятий по физическому воспитанию детей и взрослого населения;

развитие системы реабилитации инвалидов средствами физической культуры и спорта;

повышение качества подготовки спортсменов высокого класса и спортивного резерва;

повышение эффективности селекционной работы при формировании спортивного резерва с максимальной ориентацией на индивидуальные задатки и способности спортсменов;

привлечение к подготовке в специализированных учебно-спортивных учреждениях учащихся учреждений общего среднего образования;

организация оздоровления и учебно-тренировочного процесса в спортивно-оздоровительных лагерях в летний каникулярный период спортсменами-учащимися специализированных учебно-спортивных учреждений.

6. Выполнение мероприятий позволит довести к 2020 году число занимающихся физической культурой по месту учебы, работы и месту

жительства в оздоровительных группах, секциях и клубах по спортивным интересам, физкультурно-оздоровительных центрах до 25 процентов от общей численности населения города Минска, а также создать необходимые условия для проведения учебно-тренировочного и соревновательного процесса на физкультурно-спортивных сооружениях города Минска.

ГЛАВА 22

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА И ДОСТУПНОСТИ ОБРАЗОВАНИЯ, МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА

7. Целями развития столичного образования в период до 2020 года являются повышение качества и доступности образования в соответствии с потребностями инновационной экономики, требованиями информационного общества и образовательными запросами граждан.

8. Основными задачами развития системы дошкольного и общего среднего образования в городе Минске на период до 2020 года являются: сохранение доступности образования; совершенствование качества образования; оптимизация сети учреждений дошкольного и общего среднего образования.

9. Для реализации данных задач планируется строительство учреждений образования, повышение наполняемости классов, повышение уровня квалификации педагогических работников, увеличение доли учреждений образования, оснащенных современными средствами обучения и учебным оборудованием.

Также в текущем пятилетии планируется создание доступной среды обучения и воспитания, развитие единого информационного образовательного пространства, оснащение компьютерных классов лицензионным оборудованием.

10. Продолжится реализация пилотного проекта «Апробация модели управляемого развития образовательных услуг для формирования и стимулирования самообразовательной деятельности учащихся средствами информационно-коммуникационных технологий» («Электронная школа»). Планируется постепенное включение в проект всех учреждений общего среднего образования.

11. В целях обеспечения здоровьесберегающего процесса в учреждениях дошкольного образования продолжится внедрение автоматизированной системы по учету и контролю за качеством питания.

12. Для сохранения доступности и вариативности образования лиц с особенностями психофизического развития в городе Минске будет развиваться инклюзивное образование и система оказания ранней

комплексной помощи детям с особенностями психофизического развития в возрасте до трех лет.

13. В период до 2020 года в городе Минске будет создана без барьерная среда. Планируется приобретение транспорта для осуществления подвоза детей с тяжелыми и множественными нарушениями развития, закупка реабилитационного оборудования, открытие пунктов коррекционно-педагогической помощи и классов интегрированного обучения и воспитания, которые будут оснащены коррекционно-педагогическим оборудованием, средствами обучения и мебелью.

14. С целью повышения качества обучения и обеспечения профессиональной и социальной стабильности, занятости населения и обеспечения рынка труда кадрами тех специальностей и квалификаций, которые востребованы нанимателями, планируется восстановление и укрепление связей с организациями – заказчиками кадров.

Для достижения данной задачи в текущем пятилетии планируются заключение договоров, дополнительные соглашения о взаимодействии учреждений образования и организаций – заказчиков кадров.

Для формирования сведений заказа на подготовку специалистов, служащих по уровню образования Мингорисполкомом продолжится работа в автоматизированной системе «Заказ на подготовку кадров».

Представители организаций будут участвовать в заседаниях педагогических советов и методических комиссий учреждений профессионально-технического и среднего специального образования, где обсуждаются вопросы о внесении изменений и дополнений в программы предмета «Специальная технология» и перечни выполняемых работ на уроках производственного обучения и производственной практики.

Планируется участие представителей организаций – заказчиков кадров в качестве председателей комиссий на выпускных (квалификационных) экзаменах и членов комиссий по распределению выпускников учреждений профессионально-технического и среднего специального образования.

15. Развитие системы дополнительного образования детей и молодежи будет направлено на формирование у учащихся социальных компетенций, гражданских установок, культуры здорового образа жизни и развитие творческих инициатив. Также планируется обновление компетенции педагогических кадров, создание механизмов мотивации педагогов к повышению качества работы и непрерывному профессиональному развитию, а также создание современной инфраструктуры дополнительного образования детей и молодежи.

16. Основными направлениями развития молодежной политики в городе Минске в период до 2020 года определены:

формирование у молодежи активной гражданской позиции и патриотизма, ее вовлечение в активную общественную деятельность;

принятие дополнительных мер по формированию у молодежи позитивного отношения к традиционным семейным ценностям и ответственному родительству, ценностного отношения к здоровью, профилактике негативных явлений в молодежной среде;

реализация мер по профориентации молодежи и профессиональному просвещению населения, повышение эффективности работы по организации занятости молодежи в свободное от учебы (основной работы) время, поддержке предпринимательской инициативы; развитие волонтерского (добровольческого) и студотрядовского движения;

оказание поддержки социально-значимым и общественным инициативам молодежи, органам ученического и студенческого самоуправления, активизация деятельности детских и молодежных общественных объединений.

17. Таким образом, планируемые в городе Минске мероприятия на текущее пятилетие обеспечат формирование гибкой, эффективной системы непрерывного образования, развивающей человеческий потенциал, а также поддержат развитие потенциала молодежи, направленного на гражданско-патриотическое воспитание, трудоустройство, формирование активной жизненной позиции, здорового образа жизни, организацию отдыха и досуга, вовлечение в общественную жизнь города.

ГЛАВА 23

РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ И ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА НАСЕЛЕНИЯ

18. Столица Республики Беларусь – город-герой Минск обладает богатейшим историко-культурным, нравственным и интеллектуальным наследием. Историко-архитектурные памятники, музеи, театральнo-концертная сфера, развитая сеть культурно-просветительных учреждений, плеяда талантливых, высокопрофессиональных деятелей искусства составляют значительный культурно-творческий потенциал, создают неисчерпаемые возможности для духовной жизни минчан. В современных условиях учреждения культуры и искусства успешно ведут поиск и внедряют новые формы и методы своего развития и деятельности.

2016 год был объявлен Годом культуры. Главный акцент городом сделан на художественной культуре, но не остаются без внимания и другие сферы: культура производства, культура семейных отношений и быта, культура благоустройства двора, улицы, города.

19. Основными целями развития культуры в городе Минске в период

до 2020 года определены:

сохранение исторической памяти белорусского народа, его национально-культурной самобытности и традиций;

активное вовлечение граждан города Минска в культурную жизнь столицы, реализация творческого потенциала нации;

содействие сохранению национально-культурной идентичности белорусской диаспоры.

1. Работа в области профессионального искусства в период до 2020 года будет направлена на поддержку и дальнейшее развитие изобразительного, декоративно-прикладного, монументального, театрального, циркового, музыкального, хореографического искусства. Важнейшими задачами станут повышение качества услуг, предоставляемых организациями культуры города Минска, создание условий для сохранения и развития белорусской культуры.

Планируется наращивание количества осуществляемых гастролей театрально-зрелищными организациями города Минска, прежде всего на основе договоров о партнерстве и побратимстве города Минска и других городов мира, а также в рамках договоров Союзного государства Республики Беларусь и Российской Федерации, СНГ, ЕАЭС, других общественно-политических формирований.

В целях сокращения государственных расходов на содержание сферы профессионального искусства до 2020 года будут приняты меры по увеличению внебюджетного финансирования театрально-зрелищных организаций и привлекаемых объемов безвозмездной (спонсорской) помощи, использованию маркетинговых исследований и стратегий в области формирования аудитории публичного культурно-информационного пространства.

2. В области музейного и библиотечного дела на текущее пятилетие запланировано:

продолжение работы по оптимизации и модернизации действующей сети учреждений культуры (создание оптимальных форм и моделей учреждений (организаций) культуры);

направление на комплектование фондов библиотек не менее 15 процентов средств от суммы бюджетного финансирования на содержание указанных учреждений;

решение вопросов информатизации и эффективного формирования информационных ресурсов сферы культуры: дальнейшее внедрение и распространение новых информационных технологий в деятельность музеев и библиотек;

увеличение количества посещений публичных библиотек, в том числе удаленными пользователями, на 15 процентов до 2020 года в сравнении с показателем 2015 года;

проведение поэтапной реорганизации книгохранилищ библиотек в залы открытого доступа;

сотрудничество библиотек с учреждениями социокультурной сферы в районах перспективной застройки;

создание музейного квартала в исторической части города Минска – Верхнем городе путем ввода в эксплуатацию музейных экспозиций «Минская конка», «Минск исторический. Верхний город (археология)» по улице Кирилла и Мефодия, 6;

организация работы Лошицкого усадебно-паркового комплекса как многофункционального учреждения, в том числе проведение мероприятий национального и международного уровня в области культуры, образования, общественного развития;

создание в 2017 году на базе ГУ «Музей истории города Минска» экскурсионного отдела, функционирующего на основе самоокупаемости;

увеличение количества посещений музеев на 5 процентов до 2020 года.

Усовершенствованию музейной деятельности будут способствовать: модернизация существующих фондохранилищ музеев и оснащение их специальным оборудованием, внедрение новых технологий и передовых практик в экспозиционную, выставочную деятельность.

3. В сфере образования продолжится работа по открытию классов и филиалов учреждений дополнительного образования детей и молодежи (детских школ искусств) на базе государственных учреждений общего специального образования (средних образовательных школ) в районах перспективной застройки города Минска.

Перспективы развития системы среднего специального и высшего образования в сфере культуры города Минска будут определяться потребностями рынка труда.

4. В части охраны историко-культурного наследия предусматривается: увеличение доли отреставрированных объектов наследия до 3 процентов к 2020 году;

организация работы по проектированию и строительству мемориального комплекса «Тростенец», в том числе за счет привлеченных средств;

предусматривается системная работа по контролю за состоянием объектов наследия, размещением наружной рекламы на историко-культурных ценностях и объектов сезонной розничной, располагаемых возле памятников архитектуры.

В целях популяризации историко-культурного наследия города Минска планируется проведение ежегодных семинаров и мероприятий в рамках Дней Европейского наследия в Республике Беларусь.

5. В 2017 году планируется завершение реконструкции здания

специализированного культурно-просветительского и зрелищного назначения (здание Дворца культуры «Лошицкий») и театра с пристройкой и перепланировкой по проспекту Машерова.

Также запланирована реконструкция учреждения «Заслуженный коллектив Республики Беларусь «Белорусский государственный академический музыкальный театр».

6. Намеченные мероприятия на период до 2020 года позволят не только сохранить историко-культурное наследие столицы, но и расширят доступ к культурным благам для различных категорий населения и повысят качество и разнообразие услуг, предоставляемых библиотеками, музеями, галереями, выставочными залами, клубными учреждениями и организациями культуры.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

**ПРАКТИЧЕСКИЙ
РАЗДЕЛ**

ТЕМАТИКА И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Семинарские занятия по дисциплине «Менеджмент в сфере культуры» предназначены для углубленного изучения дисциплины и направлены на развитие навыка творческого профессионального мышления; овладение языком соответствующей науки и навыком оперирования понятиями и определениями; повторение и закрепление знаний.

При подготовке доклада следует отбирать наиболее интересный материал, раскрывающий суть вопроса. С этой целью необходимо использовать информацию из различных источников: учебных пособий, статей, Интернет-ресурсов, рекомендованных в соответствующей теме семинарского занятия в УМК или самостоятельно найденных автором доклада. Нежелательно готовить выступление только на основе одного источника.

Доклад должен быть логично выстроен, не содержать непонятных терминов и, по возможности, сопровождаться демонстрацией подготовленной автором наглядности.

При выступлении на семинарском занятии крайне нежелательно сплошное чтение с листа. Предполагается свободное изложение материала, демонстрирующее понимание его автором и хорошее им владение им. Допускается пользование подготовленным текстом выступления, но таким образом, чтобы это не мешало свободному изложению материала докладчика.

После доклада возможно его обсуждение в учебной группе: студенты и преподаватель задают докладчику вопросы, делятся своим опытом.

Семинар 1. Менеджмент в сфере культуры как область научного знания и социальной практики

1. Сущность и характеристика понятий «культура», «сфера культуры», «отрасль культуры».
2. Культура как отрасль социальной сферы.
3. Культура как сфера экономической деятельности. Основные виды деятельности в сфере культуры.
4. Субъекты и объекты деятельности в сфере культуры.
5. Взаимодействие культуры и бизнеса.
6. Менеджмент в сфере культуры как область научного знания.
7. Менеджмент в сфере культуры как система управленческой деятельности.

Литература:

1. Грыгаровіч, Я. Д. Менеджмент у сферы культуры / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік // Прыкладная культуралогія: вучэб. дапам. / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік. – Мінск : Адукацыя і выхаванне, 2005. – С. 103-115.
2. Ерасов, Б. С. Культура и деятельность. Многообразие видов деятельности [Электронный ресурс] / Б. С.Ерасов // Социальная культурология : учебник. – М. : Аспект Пресс, 2000. – С. 72–79. – Режим доступа: http://yanko.lib.ru/books/cultur/erasov-soc_cult-81.pdf
3. Киселева, Т. Г. Социально-культурная деятельность : учебник / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников.– М. : МГУКИ, 2004. – 481с.
4. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-3 : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рэестр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.
5. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : Инфра-М, 2007. – 192 с.
6. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 541 с.
7. Чижиков, В. М. Введение в социокультурный менеджмент / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков.– М. : МГУКИ, 2003. – 382 с.

Семинар 2 Сфера культуры как объект управленческой деятельности

1. Отличительные черты понятий «сфера культуры» и «социально-культурная сфера». Разветвленная инфраструктура социокультурной сферы.
2. Понятие и содержание культурных благ: материальные и нематериальные блага.
3. Культурное производство (товары), сервисная деятельность (услуги) в культуре.
4. Некоммерческий статус как основной фактор специфики деятельности учреждений культуры.
5. Виды и основные типы организаций культуры. Миссия учреждений культуры.
6. «Технологический» и «личностный» подходы в организации деятельности учреждений культуры.
7. Инновационные и традиционные подходы в развитии системы управления сферой культуры.

Литература:

1. Киселева, Т. Г. Отраслевые учреждения социально-культурного профиля / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников // Социально-культурная деятельность : учебник / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников – М. : МГУКИ, 2004. – С. 315-330.
2. Краткий экономический словарь 7500 терминов / Авт.-сост. А. Н. Азрилиян [и др.]; Под ред. А. Н. Азрилияна. – Изд. 3-е. – М. : Ин-т новой экономики, 2005. – 1084 с.
3. Михеева, Н. А. Менеджмент в социально-культурной сфере : учеб. пособие / Н. А. Михеева, Л. Н. Галенская. – СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2000. – 170 с.
4. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : Инфра-М, 2007. – 192 с.
5. Стрельцов, Ю. А. Социокультурная деятельность и социокультурный менеджмент / Ю. А. Стрельцов. Культурология досуга: Учебное пособие.– Изд. 2-е // Ю.А. Стрельцов.– М. : МГУКИ, 2003. – С. 23-37.

Семинар 3. Менеджмент в сфере культуры как компонент государственной культурной политики

1. Государственное регулирование сферы культуры: принципы и рычаги.
2. Сущность понятия «культурная политика». Цели, задачи и функции культурной политики.
3. Модели культурной политики: концепция А. Моля.
4. Модели культурной политики: концепция М. Драгичевич-Шешич.
5. Модели культурной политики: концепция А. Визанда.
6. «Роли» государства по отношению к культуре.
7. Основные направления государственной политики в сфере культуры в Беларуси.
8. Структура органов управления культурой в Беларуси.

Литература:

1. Ерасов, Б. С. Социальная культурология : учебник / Б. С. Ерасов. – М. : Аспект Пресс, 2000. – 591 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://yanko.lib.ru/books/cultur/erasov-soc_cult-8l.pdf
2. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-3 : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рээстр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.

3. Матвеевко, В. В. Модели государственной культурной политики в современном мире / В. В. Матвеевко // Вопросы культурологии. – 2009. – № 11. – С. 52–56. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://yandex.by/yandsearch?clid=2186617&text=3.%09%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%2C%20%D0%92.%20%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%20%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%B2%20%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%BC%20%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%B5%20&rdnd=707295&lr=157&redircnt=1524654289.1>

4. Моль, А. Социодинамика культуры: Пер. с фр. / Предисл. Б. В. Бирюкова. Изд. 3-е. — М. : Издательство ЛКИ, 2008. — 416 с. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://yanko.lib.ru/books/cultur/mol_sociodinamika_cult-a.htm

5. Юдина. А. В. Государственная культурная политика: понятия и модели / А. В. Юдина // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/--gn12-07/584>.

Семинар 4. Организационно-административный механизм менеджмента в сфере культуры

1. Административные методы управления в менеджменте.
2. Преимущественная власть руководителя, дисциплина, подчиненность и взыскания как основа административных методов управления.
3. Основные способы административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия.
4. Основные способы административного воздействия: материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная и административная ответственность.
5. Организационно-административный механизм менеджмента в деятельности учреждений культуры: система распределения полномочий (прав и обязанностей), правовое регламентирование.
6. Организационно-административный механизм менеджмента в деятельности учреждений культуры: организационные структуры и штатные расписания (устав, положения, должностные инструкции).

7. Организационно-административный механизм менеджмента в деятельности учреждений культуры: аппарат управления (иерархическая структура управления).

Семинар 5 Организационно-экономический механизм менеджмента в сфере культуры

1. Основные элементы и специфика хозяйственного механизма сферы культуры.
2. Принципы государственного финансирования сферы культуры
3. Внебюджетное финансирование учреждений
4. Программно-целевое финансирование
5. Благотворительные источники
6. Эндаумент-фонды (фонды целевого капитала) и фандрайзинг.
7. Краудфандинг.

Семинар 6 Кадровый и социально-психологический механизмы менеджмента в сфере культуры

1. Психологические факторы эффективного руководства.
2. Эмоционально-волевая регуляция управленческой деятельности (проблемы стресса, фрустрации, готовности к экстренным действиям, понятие резистентности).
3. Мотивация к активной деятельности.
4. Конфликты и способы их решения.
5. Синдром профессионального выгорания: основные компоненты, стадии и профилактика
6. Требования к работникам сферы культуры.
7. Содержание и методы подбора персонала.
8. Использование технологий тимбилдинга, тайм-менеджмента, стресс-менеджмента, коучинга, самоменеджмента как технологий стимулирования и мотивации кадров культуры к производственно-творческой деятельности в сфере культуры.

Семинар 7 Информационный и нормативно-правовой механизмы менеджмента в сфере культуры

1. Информация как инструмент управленческой деятельности. Признаки информации.
2. Трехмерное измерение информации: временное, содержательное и формальное.
3. Виды и типы управленческой информации.
4. Информационные системы менеджмента.
5. Кодекс Республики Беларусь о культуре как базовый документ, регулирующий деятельность организаций сферы культуры. Правовой статус творческого работника.
6. Нормативно-правовая база деятельности руководителей организаций и учреждений сферы культуры (квалификационный справочник «Должности служащих, занятых в культуре и искусстве»; Типовое положение об аттестации руководителей и специалистов организаций и т.д.).
7. Правовой статус государственных и частных организаций и учреждений сферы культуры.
8. Основные организационно-правовые формы деятельности некоммерческих и нормативно-правовые формы регулирования деятельности коммерческих организаций и учреждений сферы культуры.

Литература:

1. Артемьева, Т. В. Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 286 с.
2. Булойчик, С. И. Необходимость совершенствования подхода к распределению государственных ассигнований в сфере культуры / С. И. Булойчик // Научные труды Академии управления при Президенте Республики Беларусь – 2012. – Вып. 14. – С. 67–77.
3. Булойчык, С. І. Развіццё сферы культуры як фактар фарміравання інавацыйнай эканомікі / С. І. Булойчык // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя гуманітарных навук = Известия Национальной академии наук Беларуси. Серия гуманитарных наук = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Humanitarian Series . – 2012. — № 2. – С. 55–60.
4. Бычкова, О. Экономическая ценность институтов культуры: оценка эффективности в публичной политике / О. Бычкова // Вопросы экономики. – 2016. – № 6. – С. 116–130.
5. Карпов, А. В. Психология менеджмента: учеб. пособие / А. В. Карпов. – М. : Гардарики, 2003. – 582 с.
6. Киселева, Т. Г. Социально-культурная деятельность: учебник / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников. – М. : МГУКИ, 2004. – 481с.

7. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-3 : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рэестр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.

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

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

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

11. Орлов, А. И. Методы управления персоналом / А. И. Орлов // Менеджмент в техносфере : учеб. пособие / А. И. Орлов, В. Н. Федосеев. – М. : Издательский центр «Академия», 2003. – С.83–103.

12. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : Инфра-М, 2007. – 192 с.

13. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 541 с.

14. Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. – СПб. : Питер, 2014. – 770 с.

15. Шекова, Л. Е. Управление учреждениями культуры в современных условиях / Л. Е. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 416 с.

Семинар 8. Программно-целевой подход к управлению в сфере культуры

1. Актуальность и сущностные признаки программно-целевого управления.

2. Социально-творческий заказ как средство решения социально-культурных задач.

3. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. (раздел «Культура как источник духовного здоровья нации и социальной стабильности»).

4. Государственные программы сохранения и развития культуры Республики Беларусь: Государственная программа «Культура Беларуси» на 2016–2020 годы.

5. Государственные программы сохранения и развития культуры Республики Беларусь: Государственная программа «Беларусь гостеприимная» на 2016–2020 годы.

6. Государственные программы сохранения и развития культуры Республики Беларусь: Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы.

7. Региональные культурные программы.

8. Система государственных социальных стандартов Республики Беларусь.

Литература:

1. Государственная программа «Беларусь гостеприимная» на 2016–2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21600232>

2. Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mshp.gov.by/programms/fdbac4b499a1dde8.html>

3. Дзяржаўная праграма «Культура Беларусі» на 2016–2020 гг. [Электронный ресурс] / Мин-во культуры Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.kultura.by/by/zakanadautva-kultury/>.

4. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-З : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рээстр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.

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

6. О государственных минимальных социальных стандартах [Электронный ресурс] : Закон. Респ. Беларусь от 11 нояб. 1999 г., № 322-З : с изм. и доп. от 24 дек. 2015 г. № 331-З // Нац. правовой интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid>. – Дата доступа: 19.09.2016.

7. Перечень государственных программ на 2016–2020 годы. – Режим доступа: http://www.economy.gov.by/dadvfiles/002820_443762_gp.pdf.

8. Чижиков, В. М. Программно-проектные технологии в сфере культуры / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков // Теория и практика социокультурного менеджмента : учебник / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – С. 199–218.

9. Чижиков, В. М. Социокультурное программирование в структуре управленческих технологий / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков // Введение в

социокультурный менеджмент : учеб. пособие. – М. : МГУКИ, 2003. – С. 117–135.

Семинар 9. Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры

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

Литература:

1. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 541 с.
2. Шекова, Л.Е. Управление учреждениями культуры в современных условиях / Е.Л. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 416 с.

Семинар 10. Статус и роли менеджера сферы культуры

1. Общее понятие статуса и роли работника.
2. Социальные роли специалиста-организатора СКС.
3. Лидерство как важный и эффективный механизм управления.
4. Стили управления.
5. Компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры.

Литература:

1. Беляцкий, Н.П. Лидерство в управлении персоналом / Н.П.Беляцкий, С.Е.Велесько, П.Ройш // Управление персоналом: Учеб.пособие. – Мн.: Книжный Дом; Экоперспектива, 2005. – 301-314 с.

2. Киселева, Т. Г. Управленческие технологии (социокультурный менеджмент) / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников // Социально-культурная деятельность : учебник / Т.Г. Киселева, Ю.Д. Красильников.– М.: МГУКИ, 2004. – С. 470-481.
3. Лафта Дж. К. Лидерство в управлении и хозяйственной деятельности организации / Дж.К. Лафта // Менеджмент : учеб. пособие.– М. : ТК Велби, 2004. – 387–497.
4. Универсалии социального поведения / Кросс-культурная психология. Исследования и применение // Пер с англ. Харьков: Гуманитарный центр, 2007. – С. 68–69.
5. Урбанович, А. А. Теория и практика управленческой деятельности / А.А. Урбанович.– Минск: Интерпрессервис, 2008. – 608 с.
6. Чижиков, В. М. Профессиональная компетентность социокультурного менеджера / В.М. Чижиков, В.В. Чижиков // Введение в социокультурный менеджмент : учеб. пособие. – М. : МГУКИ, 2003. – С. 169–183.

Семинар 11. Менеджмент как система управления организациями сферы культуры

1. Общее понятие организации как субъекта хозяйствования.
2. Основные элементы организации (внешняя среда, миссия, жизненный цикл, ресурсы и пр.).
3. Основные типы организационных структур управления в сфере культуры.
4. Общая характеристика понятия стратегическое управление организацией в сфере культуры.
5. Основные подходы к управлению культурой организации сферы культуры.
6. Особенности развития организационной и корпоративной культуры организаций в сфере культуры.

Литература:

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М., 2001. С. 425–426.
2. Кириллова Н. Б. Менеджмент культуры. Екатеринбург, 2009.
3. Чижиков В.М., Чижиков В.В. Введение в социокультурный менеджмент.– М.: МГУКИ, 2003. – 382 с.
4. Михеева Н.А., Галенская Л.Н. Менеджмент в социально-культурной сфере.— СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000. – 170 с.

5. Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие. 4-е изд. / Г.Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова.– СПб.: Лань, Планета музыки, 2009.– 544 с.
6. Переверзев М.П., Косцов Т.В. Менеджмент в сфере культуры и искусства: Учеб. пособие / Под ред. М.П. Переверзева.- М.:ИНФРА-М, 2007. – 192 с.

Семинар 12. Творческий коллектив как объект управления

1. Коллективные формы организации труда в сфере культуры. Видовая классификация профессиональных и любительских коллективов.
2. Организационная структура управления творческим коллективом.
3. Особенности проявления стилей руководства в художественном коллективе.
4. Команда – новая форма взаимозависимости и разделения ответственности.
5. Особенности становления творческого коллектива.
6. Морально-психологический климат в творческом коллективе.

Литература:

1. Войт, О.В. Основы психологии и организации команды. Жизнедеятельность команды / О.В. Войт, Ю.С. Смирнова // Секретная психология.- Мн.: Современ.шк., 2006.- с.78-141.
2. Войт, О.В. Социально-психологический климат коллектива (СПК) / О.В. Войт, Ю.С. Смирнова // Секретная психология.- Мн.: Современ.шк., 2006.- с.71-78.
3. Петрушин В.И. Музыкальный коллектив и его руководитель /Музыкальная психология: Учеб. пособие для студентов и преподавателей.- М.: ВЛАДОС, 1997. – с. 317-329.
4. Чижиков, В.М. Формы управленческих отношений в коллективе / В.М. Чижиков, В.В. Чижиков // Введение в социокультурный менеджмент: Учебное пособие. – М.: МГУКИ, 2003. – с. 221-239.

Семинар 13-14. Менеджмент изобразительного искусства. Управление музейным делом (4 ч.)

1. Понятие художественного рынка (арт-рынка) и его структура.
2. Типы художественных галерей и принципы их организации.

3. Взаимоотношения творцов, продавцов/коллекционеров и покупателей/зрителей в условиях галереи.
4. Понятие и сущность музейного менеджмента.
5. Типы музеев, их миссия и ресурсная база.
6. Организация деятельности современного музея: организационная структура музея.
7. Музейная корпорация как перспективная форма развития музейного дела.
8. Специфика организации Национального художественного музея Беларуси
9. Специфика организации историко-краеведческого музея (на выбор).

Литература:

1. О музеях и музейном фонде Республики Беларусь: закон Респ. Беларусь / Нормативно-правовые акты Республики Беларусь в сфере культуры, 2 вып., БелИПК, Мн., 1997. – С.191-203.
2. Гаўрылава, С.М. Музейныя ўстановы / С.М. Гаўрылава // Беларуская культура сёння: гадавы агляд, 2009 / БДУ культуры і мастацтваў, Мінск, 2010. – с.24-40.
3. Грыгаровіч, Я.Д. Прыкладная культуралогія / Я.Д. Грыгаровіч, А.І. Смолік. – Мн.: Адукацыя і выхаванне, 2005. – с. 62-64.
4. Бабенко, А.В. О менеджменте художественного рынка в изобразительном искусстве / А. В. Бабенко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://x-uni.com/menedzhment/info/o-menedzhmente-khudozhestvennogo-rynka-v-izobrazitelnom-iskusstve>.
5. Галерейный бизнес: практ. советы как эффективно управлять галереей / под ред. В. Бабкова. – М. : АРТ-менеджер, 2006. – 248 с.
6. Галерейный бизнес. Российский и зарубежный опыт / под ред. В. Бабкова. – М. : АРТ-менеджер, 2008. – 370 с.
7. Драгичевич-Шешич, М. Менеджмент в изобразительном искусстве / М. Драгичевич-Шешич // Культура: менеджмент, антимафия, маркетинг. - Новосибирск, 2000 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.culturalmanagement.ru/infocenter/?cid=2&aid=254>.
8. Лорд, Б. Менеджмент в музейном деле / Б. Лорд, Г. Лорд. – М. : Логос, 2002. – 256 с.
9. Менеджмент музея: залог успешного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pandia.ru/text/77/389/22140.php>.
10. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : Инфра-М, 2007. – 192 с.
11. <http://museum.by/> Музеи Беларуси

Семинар 15. Менеджмент концертно-гастрольной деятельности

1. Понятие концерта в системе музыкального менеджмента. Типология концертов.
2. Нормативно-правовое обеспечение концертно-гастрольной деятельности в РБ (Положение о порядке организации гастрольной деятельности на территории Республики Беларусь, Указ Президента Республики Беларусь «Об организации гастрольно-концертной деятельности», кодекс о культуре и пр.)
3. Основные этапы организации концерта (нормативно-правовой, организационный, финансовый и маркетинговые аспекты).
4. Гастрольный тур: определение и классификация.
5. Типы концертных площадок (концертные залы, музыкальные клубы и кафе и пр.).
6. Специфика организации концертно-зрелищных учреждений Беларуси (на выбор).

Литература:

1. Воротной, М. В. Менеджмент музыкального искусства : учеб. пособие / М. А. Воротной. — СПб : Лань; Планета музыки, 2013. — 256 с.
2. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 176 с.
3. Корнеева, С. Как зажигают звезды. Технологии музыкального продюсирования / С. Корнеева. — СПб : Питер, 2004. — 320 с.
4. Корнеева, С. М. Музыкальный менеджмент : учеб. пособие/ С. М. Корнеева. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 303 с.
5. Макарова, Е. А. Организация концертно-зрелищной деятельности : пособие / Е. А. Макарова, С. Б. Мойсейчук, И. Л. Смаргович. — Минск : Змитер Колас, 20015. — 166 с.
6. Макарова, Е. А. Теория и технология арт-менеджмента : науч.-метод. пособие / Е. А. Макарова. — Минск : ГУО «Ин-т культуры Беларуси», 2013. — 131 с.
7. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. — М. : Инфра-М, 2007. — 192 с.
8. Жарков А.Д. Продюсирование и постановка шоу-программи: учебник / АД. Жарков. — М. : Изд. Дом МГУКИ, 2009. — 470 с.

Семинар 16. Менеджмент в кинематографии

1. Кинопроект (кинофильм): сущность понятия и основные характеристики.
2. Сущность понятия «национальный фильм» и его составляющие
3. Нормативно-правовое регулирование кинематографии (кодекс о культуре, стратегия развития киноиндустрии Беларуси на 2015-2020 гг.)
4. Организационная структура Национальной киностудии «Беларусьфильм»
5. Кинотеатр как социокультурный институт
6. Специфика организации КУП «Киноvideопрокат»
7. Специфика организации кинотеатров Беларуси (на выбор).

Литература:

1. Жданова, Е.И. Управление и экономика в шоу-бизнесе: учеб. пособие / Е.И. Жданова, С.В. Иванов, Н.В. Кротова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
2. Мастерство продюсера кино и телевидения: учебник / под ред. П.К. Огурчикова [и др.]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 863 с.
3. Основы продюсерства. Аудиовизуальная сфера: учеб. для вузов / Г.П. Иванов [и др.]; редкол.: Г.П. Иванов [и др.]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 719 с.
4. <http://kinominska.by/> Официальный сайт УП «Киноvideопрокат» Мингорисполкома
5. <http://www.belarusfilm.by/> Национальная киностудия «Беларусьфильм»
6. <http://geopolitics.by/news/proekt-strategii-razvitiya-kinovideootrasli-na-2015-2020-gody-razrabotan-v-belarusi> Проект стратегии развития киноиндустрии Беларуси на 2015-2020 годы

Семинар 17. Особенности управления театром

1. Театр как социокультурный институт
2. История становления профессиональных театров в Беларуси.
3. Типы театров и их миссия.
4. Организационная структура театра и его ресурсная база

5. Специфика организации музыкального театра (на выбор).
6. Специфика организации драматического театра.

Литература:

1. Положение о театрально-зрелищной организации РБ Национальный реестр правовых актов РБ, 2005. – № 3. – С.131-134.
2. Бузук Р.Л. Беларускі тэатр і глядач на парозе XXI стагоддзя./ Р.Л. Бузук – Мн.: БелДІПК, 2004. – с.42-58.
3. Гісторыя беларускага тэатра : у 3 т. / рэдкал.: У.І. Няфёд (гал. рэд.) [і інш.]. – Мінск : Навука і тэхніка, 1983–1987.
4. Грыгаровіч, Я.Д. Прыкладная культуралогія / Я.Д. Грыгаровіч, А.І. Смолік. — Мн.: Адукацыя і выхаванне, 2005. – с. 66-69.
5. Куксянкова, В.Я. Тэатральнае мастацтва / В.Я.Куксянкова // Беларуская культура сёння: гадавы агляд, 2009 / БДУ культуры і мастацтваў, Мінск, 2010. – с.69-77.
6. Роберман Л. Тэатр і антреприза поменялись местами /Art-менеджер.– М., 2010.- № 1(23).
7. Тэатральная Беларусь : энцыклапедыя : у 2 т. / пад агульн. рэд. А.В. Сабалеўскага. – Мінск : Бел.ЭН., 2002–2003. – Т. 1 : “А досвітку...” – Кучынская / Г.П. Пашкоў [і інш.]. – 2002. – 568 с.
8. Тэатральная Беларусь : энцыклапедыя : у 2 т. / пад агульн. рэд. А.В. Сабалеўскага. – Мінск : Бел.ЭН., 2002–2003. – Т. 2 : Лабанок – Яшчур / Г.П. Пашкоў [і інш.]. – 2003. – 576 с.
9. Смольскі, Р.Б. На скрыжаванні: Тэатр у працэсах станаўлення і развіцця гістарычнай і нацыянальнай свядомасці беларусаў / Р.Б. Смольскі ; Нац. акад. навук Беларусі, Ін-т мастацтвазнаўства, этнаграфіі і фальклору імя К. Крапівы, Беларус. акад. мастацтваў. – Мінск : Беларус. навука, 1999. – 231 с.

Семинар 18. Особенности управления библиотекой

1. История становления и развития учреждений библиотечного типа (отечественный и зарубежный опыт).
2. Типы библиотек и их миссия.
3. Организационная структура библиотеки и ее ресурсная база.
4. Библиотечная сеть Беларуси.
5. Национальная библиотека Беларуси: общая характеристика.
6. Социокультурный центр в структуре Национальной библиотеки Беларуси

Літэратура:

1. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-З : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рэестр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.
2. Гамеза, Г.А. Бібліятэчныя ўстановы / Г.А.Гамеза // Беларуская культура сёння: гадавы агляд, 2009 / БДУ культуры і мастацтваў, Мінск, 2010. – с.41-47.
3. Мотульский, Р.С. Библиотека как социальный институт / Р.С Мотульский.– Минск: Бел.гос.ун-т культуры, 2002.– 374 с.
4. <http://www.nlb.by/> Национальная библиотека Беларуси

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

ТЕМАТИКА И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ЛАБОРАТОРНЫМ ЗАНЯТИЯМ

Лабораторные занятия по курсу по выбору студентов «Менеджмент в сфере культуры» представляют собой творческую мелкогрупповую работу студентов по определенным темам.

Тема 1. Анализ деятельности региональных учреждений культуры в системе государственного управления социальными процессами в Республике Беларусь

(2 ч. аудиторного времени +10 ч. самостоятельной работы студента)

Цель: изучить деятельность учреждений культуры в системе государственной политики управления социальными процессами.

Задание: определить формы и методы практической реализации государственных программ по управлению социальными процессами в деятельности региональных учреждений культуры.

Методика выполнения

Для выполнения задания необходимо:

1. проанализировать деятельность учреждений культуры посредством информационных и рекламных изданий, web-сайтов, страничек в социальных сетях: определить социальную, экономическую и политическую ее направленность;
2. выявить основные государственные программы, реализуемые в деятельности учреждений культуры, их цели, задачи и предполагаемый результат (продукт, услуга, технология и т.д.);
3. изучить сущностные характеристики реализуемых программ, применение их результатов (конечного результата) в контексте управления социальными процессами.

Конечный результат

Данные представляются в форме таблицы, в последней строке дается **общий вывод**.

№ п/п	Наименования учреждения культуры (юридический адрес)	Наименование государственной программы, реализуемой в учреждении культуры	Цель программы	Задачи	Формы и методы реализации государственной программы в учреждении культуры	Конечный результат (продукт, услуга и т.д.)	Дальнейшее использование конечного результата в системе управления социальными процессами
Вывод:							

Форма контроля СРС

1. Собеседование по теме во время практических занятий.
2. Дополнительный вопрос на экзамене.

Тема 2 Сравнительный анализ деятельности министерств культуры Республики Беларусь, Российской Федерации, Республики Украина (2 ч. аудиторного времени +10 ч. самостоятельной работы студента)

Методические рекомендации к выполнению работы.

Для выполнения практического задания необходимо ознакомиться с информацией, размещенной на официальных сайтах Министерств культуры Республики Беларусь, Российской Федерации, Республики Украина; изучить нормативно-правовую базу, регламентирующую деятельность последних как органов управления в сфере культуры («Положение о Министерстве» и т.д.); проанализировать публикации из периодических и продолжающихся изданий, отражающих теоретико-практические аспекты деятельности вышеупомянутых учреждений.

1. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОЛОЖЕНИЯ О МИНИСТЕРСТВЕ КУЛЬТУРЫ		
<i>Министерство культуры Республики Беларусь kultura.gov.by</i>	<i>Министерство культуры Российской Федерации mkrf.ru</i>	<i>Министерство культуры Республики Украина mincult.kmu.gov.ua</i>
<i>1.1 Перечень документов, определяющих деятельность Министерства культуры:</i>		
<i>1.2 Основные полномочия Министерства культуры:</i>		
<i>1.3 Задачи Министерства культуры:</i>		
<i>1.4 Функции Министерства культуры:</i>		
<i>1.5 Нормативно-правовая деятельность Министерства культуры:</i>		
<i>1.6 Должностные полномочия руководителя Министерства культуры:</i>		

Общий вывод:

1. выявить общие и отличительные черты в структуре управленческой деятельности министерств культуры;
2. выделить наиболее актуальные аспекты управленческой деятельности вышеперечисленных министерств **по мнению студентов**;
3. предложить **свой** перечень задач и функций, которые необходимо осуществлять министерствам культуры в контексте своей управленческой деятельности.

Тема 3. (10ч.) Экономический механизм управления в сфере культуры (2 ч. аудиторного времени +10 ч. самостоятельной работы студента)

Цель: раскрыть систему механизмов управления как совокупности средств воздействия с целью достижения запланированных результатов, определить место и значение экономического механизма.

Задание: выявить экономические условия функционирования организаций культуры в регионе, охарактеризовать работу организаций бюджетного, хозяйственного и коммерческого расчета, показать их эффективность.

Методика выполнения

Для выполнения задания необходимо:

1. выявить источники финансирования некоммерческих организаций культуры в регионе;
2. проанализировать работу коммерческих организаций культуры в регионе.

Конечный результат

Данные представляются в письменной форме в виде реферата с обобщающим выводом.

Форма контроля СРС

1. Собеседование по теме во время практических занятий.
2. Дополнительный вопрос на экзамене.

РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО КОНТРОЛИРУЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ

Целью самостоятельной работы по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере культуры», является развитие познавательной самостоятельности студентов; систематизации, закрепления и углубление теоретических знаний, формирование умений использовать различные источники информации, самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, развития исследовательских умений.

Изучение курса «Менеджмент в сфере культуры» предполагает выполнение следующих работ:

- поиск и изучение источников литературы информации по проблемам курса;
- работа с конспектом лекции (обработка текста);
- подготовку к семинарским и лабораторным занятиям.

Основными формами контроля внеаудиторной самостоятельной работы студентов по дисциплине являются контрольные работы и опросы.

Задания самостоятельной работы

1. Составление схем систем государственных и рыночных институтов сферы культуры в Беларуси.
2. Проработка уставных и пр. документов различных типов организаций сферы культуры, раскрывающих принципы их менеджмента. Подготовка сообщений и докладов по данной теме.
3. Планирование деятельности конкретного учреждения культуры.
4. Анализ внешней и внутренней среды конкретного учреждения культуры.
5. Определение классификации управленческих решений в конкретном учреждении культуры.
6. Наблюдение за деятельностью персонала конкретного учреждения культуры: анализ деловых ситуаций и выявление наличия конфликтов.
7. Анкетирование работников конкретного учреждения культуры по выявлению потребностей в кадрах.

Контроль за результатами самостоятельной работы студентов осуществляется в IV–V семестрах во время консультаций.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ И ЭКЗАМЕНУ

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ»

2 курс ФКиСКД и ФЗО

1. Культура как сфера экономической деятельности. Основные виды деятельности в сфере культуры.
2. Субъекты и объекты деятельности в сфере культуры.
3. Отличительные черты понятий «сфера культуры» и «социально-культурная сфера».
4. Понятие и содержание культурных благ: материальные и нематериальные блага.
5. Вклад культуры в социально-экономическое развитие общества: социальный и экономический аспект.
6. Менеджмент в сфере культуры как система управленческой деятельности: функции и методы управления.
7. Инновационные и традиционные подходы в развитии системы управления сферой культуры.
8. Виды и основные типы организаций культуры. Миссия учреждений культуры.
9. Некоммерческий статус как основной фактор специфики деятельности учреждений культуры. Сущность предпринимательской деятельности некоммерческих и коммерческих организаций социально-культурной сферы.
10. Основные организационно-правовые формы деятельности коммерческих и некоммерческих организаций и учреждений в сфере культуры.
11. Государственное регулирование сферы культуры: принципы и рычаги.
12. «Роли» государства по отношению к культуре.
13. Основные направления государственной политики в сфере культуры в Беларуси.
14. Принципы государственного финансирования сферы культуры в Беларуси.
15. Структура органов управления культурой в Беларуси.
16. Сущность понятия «культурная политика». Цели, задачи и функции культурной политики.
17. Модели культурной политики: концепция А. Моля, М. Драгичевич-Шешич, А. Визанда.
18. Модели культурной политики: концепция М. Драгичевич-Шешич.
19. Модели культурной политики: концепция А. Визанда.

20. Организационно-административный механизм менеджмента в сфере культуры.
21. Экономический механизм менеджмента в сфере культуры.
22. Кадровый механизм менеджмента в сфере культуры.
23. Социально-психологический механизм менеджмента в сфере культуры.
24. Информационный механизм менеджмента в сфере культуры.
25. Нормативно-правовой механизм менеджмента в сфере культуры.
26. Понятие планирования деятельности учреждений сферы культуры и основные виды планов, разрабатываемых в сфере культуры.
27. Принципы, методы и способы планирования деятельности учреждений сферы культуры.
28. Тактическое, стратегическое и оперативное планирование деятельности учреждений сферы культуры.
29. Основные этапы планирования деятельности учреждений сферы культуры.
- 30.** Актуальность и существенные признаки программно-целевого управления.
31. Программирование–планирование–проектирование: взаимосвязь и различия.
32. Основные требования к программам в сфере культуры и особенности их реализации.
33. Национальные программы культурного развития Республики Беларусь.
34. Система государственных социальных стандартов Республики Беларусь.

ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ»
2 курс ФКиСКД, 3 курс ФЗО

1. Культура как сфера экономической деятельности. Основные виды деятельности в сфере культуры.
2. Субъекты и объекты деятельности в сфере культуры.
3. Отличительные черты понятий «сфера культуры» и «социально-культурная сфера».
4. Менеджмент как система руководства и управления организациями в сфере культуры: основные функции, методы и принципы.
5. Основные факторы, определяющие специфику экономической деятельности учреждений и организаций сферы культуры.
6. Сущность понятий «культурные блага», «услуги сферы культуры», «культурные товары» и их отличительные черты.
7. Вклад культуры и искусства в развитие современного общества: духовный, социальный, экономический аспект.
8. Государственное регулирование сферы культуры: принципы и рычаги.
9. «Роли» государства по отношению к культуре.
10. Инновационные и традиционные подходы в управлении сферой культуры.
11. Организационно-административный и социально-психологический механизмы менеджмента в сфере культуры.
12. Экономический механизм менеджмента в сфере культуры.
13. Кадровый (персонал-ориентированный) механизм менеджмента в сфере культуры.
14. Информационный и нормативно-правовой механизмы менеджмента в сфере культуры.
15. Понятие планирования, основные виды планов, разрабатываемых в организациях сферы культуры.
16. Принципы, методы и способы планирования в организациях сферы культуры.
17. Тактическое, стратегическое и оперативное планирование.
18. Общие понятия эффективности и эффекта управления. Основные виды эффективности.
19. Методики оценки эффективности деятельности учреждений сферы культуры.
20. Сущность понятия «культурная политика». Цели, задачи и функции культурной политики.

21. Модели культурной политики: концепции А. Моля, М. Драгичевич-Шешич, А. Визанда.
22. Структура органов управления культурой в Беларуси: основные задачи их деятельности.
23. Основные цели, приоритеты и направления государственного регулирования и управления сферой культуры в Беларуси.
24. Программно-целевое и нормативное содержание управления в сфере культуры.
25. Региональные и национальные программы культурного развития Беларуси: особенности их реализации.
26. Программирование–планирование–проектирование: взаимосвязь и различия.
27. Социально-творческий заказ как средство решения социально-культурных задач.
28. Система государственных социальных стандартов Республики Беларусь.
29. Компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры.
30. Компетентность современного менеджера социально-культурной деятельности.
31. Кадры культуры как объект и цель кадровой политики. Характеристика кадровой структуры отрасли культуры Беларуси.
32. Требования к работникам сферы культуры. Непрерывное образование специалистов культуры.
33. Творческий коллектив как объект управления: сущность, структура управления и видовая классификация.
34. Особенности проявления стилей руководства в творческом коллективе.
35. Специфика взаимодействия менеджера с исполнителем (артистом, художником, профессиональным или любительским коллективом).
36. Психологические особенности создания и управления творческим коллективом: творческая атмосфера, психологическая совместимость.
37. Основные виды и типы организаций и учреждений сферы культуры.
38. Основные организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих организаций и учреждений в сфере культуры.
39. Основные элементы организации (внешняя среда, миссия, жизненный цикл, ресурсы и пр.).
40. Понятие стратегического управления организацией в сфере культуры. Основные компоненты системы стратегического управления.
41. Особенности развития организационной и корпоративной культуры организаций в сфере культуры.

42. Понятие художественного рынка (арт-рынка), его организационная структура и субъекты.
43. Типы художественных галерей и принципы их организации. Взаимоотношения творцов, продавцов/коллекционеров и покупателей/зрителей в условиях галереи.
44. Основные этапы создания выставки в галерее.
45. Ярмарки, дилерские агентства и аукционы как субъекты арт-рынка.
46. Понятие и сущность музейного менеджмента: типы музеев, их миссия и ресурсная база.
47. Организация деятельности современного музея: организационная структура музея (на выбор).
48. Понятие и сущность музыкального менеджмента: особенности управления музыкальным проектом.
49. Понятие концерта и его типология.
50. Основные этапы организации концерта (нормативно-правовой, организационный, финансовый и маркетинговые аспекты).
51. Гастрольный тур: определение и классификация.
52. Специфика организации концертно-зрелищных учреждений Беларуси (на выбор).
53. Кинопроект (кинофильм): сущность понятия и основные характеристики.
54. Кинопродюсер как руководитель кинопроекта: характеристика деятельности исполнительного и функциональных продюсеров.
55. Сущность понятия «национальный фильм» и его составляющие.
56. Кинотеатр как социокультурный институт. Специфика организации кинотеатров Беларуси (на выбор).
57. Театр как объект управления: типы театров и их миссия.
58. Организационная структура театра и его ресурсная база (на выбор)
59. Типы библиотек и их миссия.
60. Организационная структура библиотеки и ее ресурсная база (на выбор).

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Развитие коммерческой деятельности учреждений культуры/искусств путем внедрения платных образовательных услуг.
2. Отечественный и зарубежный опыт благотворительности в сфере культуры.
3. Привлечение спонсоров учреждениями культуры и искусств в рамках реализации государственных программ/проектов/акций/ (например, «Культурная столица Беларуси»; «День белорусской письменности»).
4. Частное партнерство в сфере культуры: отечественный и зарубежный опыт.
5. Управление конфликтами в организации сферы культуры.
6. Региональная культурная политика в контексте государственной культурной политики Республики Беларусь.
7. Реализация государственных программ поддержки соотечественников за рубежом в деятельности белорусских культурных зарубежных центров/дипломатических представительств.

ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Взаимодействие учреждений культуры/искусств с некоммерческими организациями в современных социально-экономических условиях.
2. Внедрение инновационных технологий организационно-управленческой деятельности в учреждениях культурно-досугового типа.
3. Государственная система финансирования сферы культуры и искусства.
4. Деятельность учреждений культуры по реализации государственных программ культурного развития в условиях малых/больших городов.
5. Деятельность частных учреждений образования по подготовке специалистов для сферы культуры.
6. Инновационная деятельность как инструмент развития учреждений культуры в условиях рыночной экономики.
7. Инновационные методы управления в организациях и учреждениях сферы культуры.
8. Нормативно-правовые основы менеджмента в сфере культуры.
9. Организационная культура как механизм управления субъектами культурной деятельности.
10. Организационная культура как основа инновационного менеджмента в учреждениях культуры и искусств.

11. Особенности современной системы подготовки кадров для учреждений социокультурной сферы.

12. Особенности управления персоналом в организациях и учреждениях культуры.

13. Особенности финансово-экономической деятельности коммерческих организаций культуры.

15. Оценка эффективности коммерческой деятельности учреждений культуры и искусств.

16. Предпринимательская деятельность некоммерческих организаций сферы культуры.

17. Разработка имиджа компании как направление повышения эффективности деятельности предприятия сферы культуры.

18. Регламентация управленческой деятельности менеджеров учреждений культуры и искусств посредством локальных нормативно-правовых актов.

19. Стиль руководства как фактор эффективного менеджмента сферы культуры.

20. Формирование организационно-управленческих компетенций менеджеров сферы культуры.

21. Формирование профессионально-управленческой культуры руководителя учреждения культуры/искусств.

22. Формы и методы управления творческим коллективом.

23. Формы и источники финансирования деятельности организаций сферы культуры.

24. Экономические методы управления организациями и учреждениями сферы культуры.

ТЕМАТИКА ДИПЛОМНЫХ РАБОТ

1. Менеджмент концертных агентств.
2. Менеджмент концертной деятельности профессиональных коллективов и исполнителей.
3. Менеджмент гастрольной деятельности.
4. Менеджмент ночных клубов.
5. Менеджмент продюсерской компании.
6. Менеджмент театрально-зрелищных учреждений.
7. Менеджмент кинопроекта.
8. Негосударственные организации культуры и их деятельность в условиях областных/районных городов.
9. Технология организации шоу-программ в организациях индустрии досуга.

10. Технологии проектной деятельности в сфере культуры.
11. Особенности организации фестивалей в сфере культуры.
12. Особенности промоутерской деятельности в индустрии досуга.
13. Управление развитием корпоративной культуры организации сферы культуры.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ СТУДЕНТОВ

1. Менеджмент как вид социального управления.
2. Признаки культурной деятельности человека. Коллективная деятельность – важное условие культурного процесса.
3. Социокультурное пространство – понятие и содержание.
4. Общая характеристика социально-культурной сферы как объекта управления.
5. Действие общих законов и норм жизнедеятельности в социально-культурной сфере.
6. Основные факторы, определяющие специфику экономической деятельности учреждений и организаций социально-культурной сферы.
7. Общие понятия блага и общественного труда. Понятия «ценность», «культурные блага», «продукты сферы культуры», «культурные товары».
8. Сравнительная производственная и потребительская характеристика средств и продуктов культурной деятельности.
9. Формирование предложения и спроса на продукты учреждений и организаций социально-культурной сферы.
10. Регламентация – путь к эффективной координации и свободы.
11. Госрегулирование и взаимодействие с рынком.
12. Управленческий цикл. Специфика реализации управленческих методов в учреждениях и организациях социально-культурной сферы.
13. Саморегулирование как важнейшее свойство самоорганизации индивидов и общностей.
14. Отрасль культуры как самостоятельная часть народного хозяйства.
15. Содержание труда руководителя учреждения культуры.
16. Традиционные и специфические формы контроля в учреждении культуры.
17. Основные принципы осуществления культурной деятельности. Культура и политика.
18. Множественность субъектов культурной политики.
19. Становление и развитие институтов управления культурой в Республике Беларусь.
20. Основные цели, приоритеты, направления государственного регулирования и управления социально-культурной сферой в современных условиях.
21. Главные функции Министерства культуры.
22. Местные органы управления культурой. Специфика управления социально-культурной сферой в условия региональной культурной политики.
23. Деятельность специальных фондов Президента Республики Беларусь в

сфере культуры.

24. Особенности управления организациями культуры.
25. Организация предпринимательства и система партнерства в некоммерческих учреждениях и организаций социально-культурной сферы.
26. Сущность предпринимательской деятельности коммерческих организаций социально-культурной сферы.
27. Актуальность и понятие программно-целевого управления.
28. Национальные программы культурного развития.
29. Региональные программы культурного развития.
30. Связь теории управления с науками о человеке.
31. Учет особенностей психических процессов личности в управлении.
32. Значение опыта в системе руководства.
33. Эмоционально-волевая регуляция управленческой деятельности.
34. Универсалии социального поведения.
35. Стили руководства, специфика проявлений в сфере культуры.
36. Лидерство, особенности реализации в творческом коллективе.
37. Компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры.
38. Специфичный характер взаимодействия менеджера с исполнителем (артистом, художником, профессиональным или любительским коллективом).
39. Групповая динамика, взаимозависимость членов группы
40. Коллективные формы организации работы в сфере культуры
41. Команда – новая форма взаимозависимости и разделения ответственности.
42. Особенности становления творческого коллектива. Морально-психологический климат
43. Роль человеческого фактора в системе общественного производства.
44. Кадры культуры как объект и цель кадровой политики. Характеристика кадровой структуры отрасли культуры.
45. Требования к работникам сферы культуры. Непрерывное образование специалистов культуры.
46. Деятельность учреждений высшего образования Республики Беларусь по подготовке культурологов-менеджеров.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

*ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ
РАЗДЕЛ*

ТИПОВАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Типовая учебная программа «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» разработана для учреждений высшего образования, обеспечивающих подготовку специалистов I степени высшего образования в соответствии с требованиями образовательного стандарта по специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям), направлению специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная).

Актуальность изучения учебной дисциплины обусловлена тем, что владение современными технологиями управления учреждениями и организациями сферы культуры, умение применять маркетинговые коммуникации для продвижения культурного продукта и эффективно взаимодействовать с потребителями, персоналом и партнерами являются неотъемлемой составляющей профессионального мастерства специалистов социокультурной сферы.

Целью учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» является приобретение студентами базовых знаний о закономерностях управленческой деятельности в сфере культуры и овладение практическими навыками осуществления организационно-хозяйственной деятельности в современных социально-экономических условиях.

Задачи:

– дать представление о системе научных знаний в области менеджмента и маркетинга как основы профессионально-управленческой деятельности в сфере культуры;

– сформировать профессиональные компетенции организационно-управленческой деятельности в учреждениях и организациях сферы культуры;

– развить навыки решения задач организационно-управленческой, производственно-творческой деятельности в учреждениях и организациях сферы культуры;

– выработать представления о сущности, структуре и механизмах управления маркетингом в сфере культуры;

– сформировать навыки проведения маркетинговых исследований в сфере культуры;

– развить умение анализа рынка культурных услуг и продвижения культурного продукта посредством маркетинговых коммуникаций.

Изучение дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» должно обеспечить формирование у студентов следующих *академических компетенций*:

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

АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

АК-3. Владеть исследовательскими навыками в области культурологии.

АК-4. Уметь работать самостоятельно.

АК-5. Быть способным порождать новые идеи (обладать креативностью).

АК-6. Владеть междисциплинарным подходом к решению проблем.

АК-8. Владеть навыками устной и письменной коммуникации.

АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

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

Студент должен получить следующие *социально-личностные компетенции*:

СЛК-1. Обладать гражданскими качествами.

СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.

СЛК-3. Обладать способностью к межличностной коммуникации.

СЛК-4. Обладать навыками здорового образа жизни.

СЛК-5. Быть способным к критике и самокритике.

СЛК-6. Уметь работать в команде.

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

ПК-2. Использовать нормативно-правовую базу отрасли культуры.

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

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

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

ПК-6. Выявлять интересы и познавательные потребности населения в различных видах досуга.

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

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

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

ПК-21. Способствовать переходу учреждений культуры и искусств на новые условия хозяйствования, способствовать их работе в условиях рыночных

отношений, организовывать внешнекультурную деятельность с зарубежными странами.

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

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

ПК-24. Разрабатывать и проводить кампании по связям с общественностью, взаимодействовать со средствами массовой информации.

Учебная дисциплина «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» имеет предшествующие связи со следующими дисциплинами: «Введение в специальность», «Прикладная культурология», «Ресурсная база и информационно-методическое обеспечение социально-культурной деятельности. Раздел I. Ресурсная база социально-культурной деятельности», «История и теория международных культурных связей».

Освоение дисциплины необходимо как предшествующее для дисциплин «Менеджмент в сфере культуры за рубежом», «Ресурсная база и информационно-методическое обеспечение социально-культурной деятельности. Раздел II. Информационно-методическое обеспечение социально-культурной деятельности», «Экономика культуры», «Инновационный менеджмент в культуре».

В результате изучения учебной дисциплины студент должен *знать*:

- эволюцию и школы менеджмента; систему основных категорий;
- методы и функции управления; управленческие решения;
- стили управления и требования к менеджеру;
- организационную структуру менеджмента как управления творческими отношениями по восстановлению и распространению культурных ценностей, организации досуга населения;
- систему организации маркетинговых исследований, основные элементы комплекса маркетинга;
- систему рыночных институтов менеджмента и особенности их функционирования в социально-культурной сфере;
- принципы государственного регулирования в сфере культуры; особенности управления учреждениями и организациями социально-культурной сферы в условиях рыночной экономики;

уметь:

- анализировать внутреннее и внешнее окружение организации культуры, ее жизненный цикл;

- привлекать различные источники к финансированию культурных проектов и программ;
- получать маркетинговую информацию и использовать ее для продвижения культурного товара;
- обобщать и внедрять инновационный опыт в области социокультурного менеджмента в деятельность учреждений культуры и организаций социально-культурной сферы;
- использовать научный инструментарий маркетинга для решения управленческих задач, стоящих перед учреждениями и организациями социально-культурной сферы;

владеть:

- прочными организационными навыками для работы в учреждениях культуры в современных социально-экономических условиях, технологиями культурно-отпускной деятельности;
- разнообразными инструментами маркетинговой коммуникации;
- методами и приемами комплексного анализа социокультурной ситуации;
- навыками управления персоналом в учреждениях и организациях социально-культурной сферы.

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

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

Одной из важных форм контрольно-оценочной деятельности по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» является курсовая работа, выполняемая студентами в соответствии с разработанными методическими рекомендациями, защита которой дает право студенту на сдачу экзамена.

В соответствии с образовательным стандартом по специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям) типовая учебная программа по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» рассчитана на 376 часов, из них аудиторных занятий 252 часа. Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий: лекций – 128 часов, лабораторных занятий – 28 часов, семинарских занятий – 96 часов.

Рекомендуемые формы текущего контроля знаний студентов – зачет, итогового – экзамен.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Разделы и темы	Количество аудиторных часов			
	всего	лекции	сем. занятия	лаб. занятия
Введение	1	1		
Раздел I. Основы менеджмента				
<i>Тема 1.</i> Деятельность как социальная основа менеджмента. Управление как специфическая деятельность человека	5	3	2	
<i>Тема 2.</i> Общая система рыночных институтов менеджмента	4	2	2	
<i>Тема 3.</i> Эволюция управленческой мысли. Научные школы управления	2		2	
<i>Тема 4.</i> Цели и функции управления в системе категорий менеджмента	4	2	2	
<i>Тема 5.</i> Принципы и методы менеджмента	4	2	2	
<i>Тема 6.</i> Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту	4	2	2	
<i>Тема 7.</i> Организация, ее признаки и элементы	4	2	2	
<i>Тема 8.</i> Структура управления организацией	2	2		
<i>Тема 9.</i> Стратегическое и оперативное управление организацией	4	2	2	
<i>Тема 10.</i> Сущность и классификация управленческих решений	4	2	2	
<i>Тема 11.</i> Коммуникации и конфликты в организационном управлении	2		2	
<i>Тема 12.</i> Понятие и значение кадрового менеджмента в системе управления организацией	4	2	2	
<i>Тема 13.</i> Организационная культура и стиль руководства	2	2		
<i>Тема 14.</i> Менеджер как субъект управленческой деятельности	4	2	2	
<i>Тема 15.</i> Человек в системе управления. Директивная система управленческой	4	2	2	

деятельности				
Раздел II. Менеджмент в сфере культуры				
<i>Тема 1.</i> Менеджмент в сфере культуры как область научного знания и социальной практики	4	2	2	
<i>Тема 2.</i> Сфера культуры как объект управленческой деятельности	8	4	4	
<i>Тема 3.</i> Менеджмент в сфере культуры как компонент государственной культурной политики	8	4	4	
<i>Тема 4.</i> Организационно-административные механизмы менеджмента в сфере культуры	6	4	2	
<i>Тема 5.</i> Организационно-экономические механизмы менеджмента в сфере культуры	6	2	4	
<i>Тема 6.</i> Нормативно-правовые механизмы менеджмента в сфере культуры	10	4	2	4
<i>Тема 7.</i> Информационные механизмы менеджмента в сфере культуры	8	4	2	2
<i>Тема 8.</i> Социально-психологические механизмы менеджмента в сфере культуры	4	2	2	
<i>Тема 9.</i> Программно-целевой подход к управлению в сфере культуры	12	4	2	6
<i>Тема 10.</i> Технологии планирования деятельности учреждений культуры	6	2	2	2
<i>Тема 11.</i> Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры	6	4	2	
<i>Тема 12.</i> Инновационная деятельность учреждений сферы культуры как объект государственной политики	8	4	2	2
<i>Тема 13.</i> Современные технологии кадрового менеджмента в сфере культуры	6	2	4	
<i>Тема 14.</i> Профессиональные компетенции культуролога-менеджера	6	4	2	
Раздел III. Маркетинг в сфере культуры				
<i>Тема 1.</i> Сущность маркетинга в сфере культуры	8	6	2	
<i>Тема 2.</i> Маркетинговые исследования в сфере	12	4	6	2

культуры				
<i>Тема 3.</i> Макро- и микросреда организаций культуры	8	6	2	
<i>Тема 4.</i> Внутренняя среда организаций культуры	10	4	4	2
<i>Тема 5.</i> Отбор целевых рынков в сфере культуры	10	6	2	2
<i>Тема 6.</i> Комплекс маркетинга и продукт (товар/услуга) сферы культуры	10	6	4	
<i>Тема 7.</i> Цена как вторая составляющая маркетингового комплекса	6	4	2	
<i>Тема 8.</i> Переменная места – третья составляющая маркетингового комплекса	6	2	2	2
<i>Тема 9.</i> Продвижение культурного продукта (товара/услуги) и маркетинговые коммуникации, их организация в сфере культуры	12	6	4	2
<i>Тема 10.</i> Нейминг в сфере культуры	6	2	2	2
<i>Тема 11.</i> Планирование и контроль процесса маркетинга в организациях сферы культуры	6	4	2	
<i>Тема 12.</i> Фандрайзинг как элемент процесса управления маркетингом в сфере культуры	6	4	2	
Всего...	252	128	96	28

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Введение

Актуальность, цель и задачи учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры». Место учебной дисциплины в системе профессиональной подготовки студентов и приобретаемые ими компетенции.

Объем и сроки изучения учебной дисциплины. Содержание учебной дисциплины: перечень тем лекционных, семинарских/практических и лабораторных занятий. Организация управляемой самостоятельной работы и самостоятельной работы студентов при изучении тем, выносимых на самостоятельное изучение. Виды текущего, промежуточного и итогового контроля знаний.

Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины.

Раздел I. Основы менеджмента

Тема 1. Деятельность как социальная основа менеджмента.

Управление как специфическая деятельность человека

Деятельность как способ бытия человека, включающий материально-практическое создание и духовное постижение мира. Действие как единица анализа деятельности. Субъект и объект деятельности. Виды деятельности. Теория деятельности и социальная практика. Коллективная деятельность.

Управление как специфическая деятельность человека. Менеджмент как особый тип управления учреждениями и организациями в рыночной системе хозяйствования. Понятия менеджмента как разновидности социального управления и предпринимательского управления.

Тема 2. Общая система рыночных институтов менеджмента

Функционирование производственной системы в дифференцированном социальном окружении. Внешняя и внутренняя среда.

Механизмы рыночной экономики: сделка хозяйствующих субъектов; воздействие институционального окружения. Институты – совокупность правил, связанные с ними механизмы реализации и нормы поведения, которые структурируют и упрощают взаимодействие между людьми (хозяйствующими субъектами). Формальные и неформальные типы институтов. Зависимость функционирования институтов от доступности социальных санкций. Система институтов, определяющих формальные правила: государство; организация; право собственности; рынок; договор; организационная культура. Транзакционные издержки.

Тема 3. Эволюция управленческой мысли.

Научные школы управления

Эволюция управления – развитие технологий управления в процессе разделения труда, социальных функций и ролей между людьми в процессе социально-экономического развития общества.

Начальный этап, эпоха становления производственной деятельности – разграничение между присвоением и элементарным производством. Первые формы упорядочения и организации совместной работы.

Эпоха первых городских цивилизаций (доиндустриальная эпоха) – разделение сельскохозяйственной деятельности и городского производства материального и духовного продукта, использование экстенсивных технологий работы; формулировка базовых принципов и правил в отношении «руководитель – подчиненный» на основе преобладания определенного вида собственности.

Новая эпоха (индустриальная эпоха) – стремительный рост массового производства продукции, переход к интенсивным технологиям производства.

Современный этап (постиндустриальная эпоха) – переход к интенсивным технологиям управления сферами жизни общества через систему регулирования его производственного потенциала.

Условия и предпосылки возникновения менеджмента.

Научная школа управления (1885–1920). Идея рационалистического подхода Ф.У. Тейлора, Ф. Гилбрета, Л. Гилбрет, Г. Гантта для организации индивидуального и совместного труда рабочих на производстве. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи, разработка норм и нормативов на рабочие операции.

Классическая, или административная, школа управления (1920–1950). А. Фаель: развитие принципов управления; описание функций управления; систематизированный подход к управлению всей организации. Начальный этап разделения функций управления и функций производства.

Школа человеческих отношений (1930–1950). Э. Мэйо: принцип замены индивидуальных воздействий групповыми, экономических – социально-психологическими. М. П. Фоллетт: идея гармонии труда и капитала. Содержательные концепции мотивации.

Предпосылки возникновения и этапы становления *школы поведенческих наук (1950 год – по настоящее время)* на основе повышения эффективности деятельности организации за счет стремления работников к реализации своих внутренних ресурсов в процессе управления.

Школа науки управления, или количественный подход (1950 год – по настоящее время). Идеи Р. Акоффа, С. Бира, А. Гольдбергера, Л. Клейна, Л. В. Канторовича, В. В. Новожилова по разработке и применению моделей (на основе ИКТ) для углубленного понимания сложных управленческих проблем.

Тема 4. Цели и функции управления в системе категорий менеджмента

Цель управления как желаемый результат, генеральный императив действий, возможное и необходимое состояние управляемой системы. Формирование и закрепление (политика организации, миссия, планы, юридические нормативные документы) целей. Постановка задач управления для конкретизации целей. Требования к формулировкам целей и их классификация. «Дерево целей» – основной инструмент вертикальной субординации целей организации.

Понятие и признаки функций. Единая система общих (организация, планирование, мотивация, контроль, координация) и специальных (маркетинга, стратегического управления, рекламы, охраны и т.д.) функций управления. Специфика реализации специальных функций управления в рамках управленческого цикла.

Тема 5. Принципы и методы менеджмента

Принципы менеджмента – общепризнанные правила и нормы управления в определенных условиях общественного развития.

Обусловленность законами и закономерностями общественного и экономического развития. Принципы управления как отражение теоретического идеала управления. Закрепление системы государственных принципов в законодательстве. Формулировка принципов деятельности корпораций в кодексе поведения персонала (кредо фирмы) и других документах. 12 принципов производительности Г. Эмерсона. 14 принципов А. Файоля.

Общие и частные принципы управления.

Методы менеджмента в системе категорий управления. Взаимосвязь познавательной и деятельностной сторон управления. Группировка методов менеджмента по содержанию, назначению и возможностям. Организационно-административные, экономические, социально-психологические методы управления.

Тема 6. Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту

Понятие подхода в менеджменте. Процессный подход к менеджменту. Первый этап – 20-е гг. XX ст.: рассмотрение процесса управления как взаимосвязанной цепи повторяющихся основных функций менеджмента. Второй этап – 40-е гг. XX ст.: включение процесса принятия и реализации управленческих решений. Третий этап – 90-е гг. XX ст.: «реинжиниринг» – перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в ключевых для современного бизнеса показателях

результативности в связи с переходом к рыночной системе отношений, усилению «власти» клиента, обострением конкуренции.

Системный подход в менеджменте как методология научного познания объектов, способ мышления менеджера по отношению к самой организации, ее системы управления. Организация как открытая система, состоящая из нескольких взаимосвязанных подсистем.

Причины возникновения ситуационного подхода в теории менеджмента. «Закон ситуации» М. П. Фоллетт. Ситуации и условия внешней среды, оказывающие влияние на эффективность достижения целей организации. Значение внутренних ситуационных переменных для решения проблемы гибкости и адаптивности организации к условиям внешней среды.

Тема 7. Организация, ее признаки и элементы

Организация – обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и решении задач.

Признаки организации. Внутренние переменные организации (по М. Х. Мескону). Внутренняя среда организации. Взаимодействие организации с внешней средой. Концепция жизненного цикла организации и ее связь с жизненным циклом продукта. Уровни управления. Разделение труда, специализация и иерархия в организации.

Виды организаций. Формы организационных структур. Приметы организации как юридического лица.

Тема 8. Структура управления организацией

Понятие структуры управления организацией (организационная структура управления). Истоки образования современных структур управления и их основы. Структура управления организацией. Вертикальные и горизонтальные связи в системе управления. Формирование структур управления в результате выполнения функции организации.

Типы структур управления организацией. Проектирование организационной структуры (управления) конкретного предприятия с учетом внешних и внутренних факторов. Субъект и объект управления: система реализации управленческих полномочий менеджерами верхнего, среднего и низового звеньев организационной структуры управления.

Тема 9. Стратегическое и оперативное управление организацией

Стратегия в менеджменте – концепция достижения главных целей организации, совокупность управленческих решений, отражающих реакцию организации на внешние и внутренние условия ее деятельности и развития.

Тактика – детализация стратегии с учетом появления непредвиденных обстоятельств.

Стратегические задачи: обеспечение выживаемости фирмы в сложных условиях; оптимизация продуктовых программ и производственных мощностей; разработка программ развития организации. Факторы влияния на стратегию организации.

Функциональные стратегии. Стратегическое управление как деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, как философия менеджмента и бизнеса. Типы стратегического управления. Процесс формирования стратегии.

Оперативное управление в широком и узком смысле.

Тема 10. Сущность и классификация управленческих решений

Многозначность понятия «решение».

Управленческое решение – творческое, волевое действие субъекта управления, заключающееся в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по решению проблемы на основе объективных законов функционирования системы управления и анализа информации о ее функционировании.

Принятие управленческих решений как психологический процесс: на основе интуиции, мнений, рационального подхода. Этапы рационального решения (по М. Х. Мескону).

Требования к управленческим решениям: эффективность, экономичность, своевременность, обоснованность, реальность. Факторы эффективности решений: использование целевых межфункциональных групп, использование прямых горизонтальных связей, централизация руководства. Методы принятия управленческих решений: неформальные (эвристические); экспертные; количественные. Классификация управленческих решений.

Тема 11. Коммуникации и конфликты в организационном управлении

Понятие и содержание коммуникации. Общая схема передачи информации. Элементы процесса коммуникации по Т. Парсонсу.

Коммуникационные сети. Типы коммуникационных сетей. Стиль коммуникации.

Понятие информации. Классификация информации: по содержанию и назначению; по степени конфиденциальности и достоверности; по степени готовности для пользования; по объему, источникам, срокам сбора и доставки, способам получения и распространения.

Природа и последствия конфликта. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Методы управления конфликтной ситуацией. Структурные методы разрешения конфликта. Межличностные методы

разрешения конфликта. Проявление и развитие политики моббинга в системе межличностных взаимоотношений. Пути его локализации.

Творческий конфликт как форма оптимизации коммуникационных процессов в организации в условиях жесткой межличностной конкуренции.

Тема 12. Понятие и значение кадрового менеджмента в системе управления организацией

Актуальность управления персоналом. Развитие концепции управления персоналом: от понимания «человек – элемент системы» к понятию «предприимчивый человек». Государственная кадровая политика Республики Беларусь.

Кадровый менеджмент. Цель, основные задачи и функции кадрового менеджмента. Понятие «кадры». Кадровый потенциал. Кадровый цикл.

Классификация персонала: руководители, специалисты, технические исполнители. Штатное расписание как структуризация кадрового состава организации. Маркетинг персонала. Лизинг персонала. Планирование персонала. Система подбора персонала на основе деловых качеств кандидатов и требований должностей. Методы оценки кадров и их подбора. Ротация и выдвижение кадров. Профессиограммы должностей.

Тема 13. Организационная культура и стиль руководства

Уровни и элементы, характеристики и функции организационной культуры. Система ключевых ценностей для формирования организационной культуры.

Типы организационной культуры в зависимости от ориентации культуры на людей или материальные условия. Управление организационной культурой как создание образцов поведения. Методы поддержания культуры в организации. Стиль руководства как специфический способ, манера отношений руководства и подчиненных. Общая типология стилей – теория Д. Макгрегора («Х» и «Y»). Авторитарный, демократический, либеральный стили управления. Управленческая решетка Блейка-Моутона. Факторы влияния на формирование и развитие определенного стиля руководства. Поведенческие элементы управления.

Тема 14. Менеджер как субъект управленческой деятельности

Специфика управленческой деятельности. Сущность управления, функции и специфика. Цель управленческой деятельности. Предмет и средства управленческой деятельности. Характеристика управленческой деятельности. Классификация управленческих работников. Типы менеджеров. Виды разделения управленческого труда. Руководитель (менеджер), специалисты и

служащие – специфика деятельности и затраты рабочего времени. Система современного труда управленческих работников.

Линейные и функциональные менеджеры. Руководители низового, среднего и верхнего звена – функции и деятельность на всех уровнях, место в системе управления организацией.

Содержание труда менеджеров. Менеджер и предприниматель. Основная задача управляющего. Ролевые функции руководителя (администратора, специалиста, предпринимателя и т. д.). Различия между менеджером и предпринимателем. Требования, предъявляемые к менеджеру. Специфические функции менеджера социокультурной сферы.

Тема 15. Человек в системе управления.

Директивная система управленческой деятельности

Понятие статуса человека (работника) в организации. Формальный и неформальный, предписанный, приобретенный, естественный и профессионально-должностной статусы. Социальная роль. Власть руководителя и идентификация работника в организации – составляющие выполнения управленческих действий.

Директивная система управления организацией (организационными процессами) и ее сотрудниками. Власть как способ и возможность оказывать определяющее воздействие на активность, поведение людей. Система государственных органов, осуществляющих властное воздействие на внутреннюю и внешнюю среду организации.

Власть менеджера как способ распоряжения ресурсами, действиями подчиненных, поощрение сотрудников к более эффективной и продуктивной работе, предотвращение конфликтов в коллективе. Происхождение власти. Основные формы проявления власти.

Взаимосвязь понятий «власть» и «влияние». Разнообразие средств воздействия руководителя на исполнителей. Лидерство как важный и эффективный механизм управления организацией. Классификация характеров.

Раздел II. Менеджмент в сфере культуры

Тема 1. Менеджмент в сфере культуры

как область научного знания и социальной практики

Культура как исторически конкретная система способов и результатов развития сущностных сил человека, функционирующая в целях удовлетворения потребностей общества, отдельных социальных групп и личности (по Л. К. Кругловой). Культура как сфера жизни общества.

Культура как сфера духовного производства и как пространство свободного времени. Миссия учреждений культуры и задачи социокультурного менеджмента.

Менеджмент в сфере культуры как область научного знания, изучающая закономерности управления процессами и организациями культуры и технологические основы управления экономическими, творческо-производственными и иными социальными отношениями в процессе создания, распространения и потребления культурных благ и услуг.

Менеджмент в сфере культуры как система управленческой деятельности. Целевое назначение менеджмента в сфере культуры – создание организационных и экономических условий саморазвития культурной жизни социума.

Тема 2. Сфера культуры как объект управленческой деятельности

Управление сферой культуры как деятельность государственных институтов по регулированию социокультурных процессов в соответствии с нормами, принципами, целями и задачами культурной политики. Специфика управления социокультурными процессами. Инновационные и традиционные подходы в развитии системы управления сферой культуры. Структура и функции управления Министерства культуры Республики Беларусь и его структурных подразделений. Полномочия республиканских, областных и региональных органов управления.

Культура как самостоятельная часть народного хозяйства, пространство социокультурной практики, совокупность организаций и учреждений, обеспечивающих функционирование культуры (народной и профессиональной) и приобщение населения к культурным ценностям. Миссия учреждений культуры.

Инновационные и традиционные подходы в развитии системы управления сферой культуры. «Технологический» и «личностный» подходы в организации деятельности учреждений культуры.

Виды и основные типы организаций культуры. Особенности управления организациями культуры (театрально-зрелищными, культурно-просветительными, научно-методическими, образовательными).

Организация предпринимательства и система партнерства в сфере культуры. Благотворительные источники.

Тема 3. Менеджмент в сфере культуры как компонент государственной культурной политики

Культурная политика как системный атрибут общегосударственной политики, выработки социально-культурных ценностных ориентиров, создания

возможностей для культурного саморазвития личности, развития общественных движений и формирований в сфере культуры. Модели культурной политики.

Ориентиры современной культурной политики Республики Беларусь. Множественность субъектов культурной политики (органы государственной власти, культурные институты, творческие работники). Основные цели, приоритеты, направления и органы государственного регулирования и управления в области культуры в соответствии с Кодексом Республики Беларусь о культуре. Структура руководящих органов культуры в Республике Беларусь как субъектов культурной политики.

Региональные стратегии социокультурного управления. Децентрализация государственного управления и специфика региональных и местных органов власти как самостоятельных субъектов культурной политики, их структура и функции. Роль общественных советов, фондов, политических партий, негосударственных организаций, их взаимодействие с органами государственной, региональной и местной власти.

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

Тема 4. Организационно-административные механизмы менеджмента в сфере культуры

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

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

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

Тема 5. Организационно-экономические механизмы менеджмента в сфере культуры

Организационно-экономические механизмы менеджмента в системе государственного регулирования сферы культуры: система ресурсного обеспечения и хозяйственного содержания, экономический расчет и

экономическое стимулирование; принципы государственного финансирования сферы культуры; внебюджетные источники финансирования.

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

Перспективы роста негосударственной поддержки сферы культуры. Модели отношения бизнеса к сфере культуры. Основные формы негосударственной поддержки сферы культуры: история, состояние, проблемы, перспективы; фандрейзинг: понятие, сущность, организация; эндаумент-фонды, или фонды целевого капитала: зарубежный опыт и белорусская практика.

Технологии привлечения финансовых средств субъектов культурной деятельности: спонсоров, меценатов, учредителей организаций культуры, ресурсодержателей; международных организаций и объединений и т. д.

Тема 6. Нормативно-правовые механизмы менеджмента в сфере культуры

Правовой статус государственных и частных организаций и учреждений сферы культуры. Основные организационно-правовые формы деятельности некоммерческих и нормативно-правовые формы регулирования деятельности коммерческих организаций и учреждений сферы культуры.

Органы государственного управления сферой культуры – система власти представительной и исполнительной. Система права Республики Беларусь.

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

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

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

Тема 7. Информационные механизмы менеджмента в сфере культуры

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

Виды и типы управленческой информации, получаемой от вышестоящих органов управления (Министерство культуры Республики Беларусь, главные управления идеологической работы, культуры и по делам молодежи областных исполнительных комитетов и т. д.). Адресное распределение информации в системе управления.

Задачи, решаемые руководством с помощью информации. Информационная система и ее основные подсистемы: бухгалтерско-статистическая, учета и работы с кадрами, организации труда и производственно-творческой деятельности, организационной деятельности, планирования, контроля, социальная.

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

Тема 8. Социально-психологические механизмы менеджмента в сфере культуры

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

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

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

Моббинг. Виды моббинга. Предпосылки возникновения моббинга и его локализации в системе управленческой деятельности менеджеров верхнего и среднего звена.

Тема 9. Программно-целевой подход

к управлению в сфере культуры

Актуальность и сущностные признаки программно-целевого управления. Проектирование–планирование–программирование: взаимосвязь и различия. Социально-культурное программирование как научно обоснованный процесс создания нового или перестройки имеющегося социокультурного пространства.

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

Государственные программы сохранения и развития культуры Республики Беларусь: Государственная программа «Культура Беларуси» на 2016–2020 годы; Государственная программа «Беларусь гостеприимная» на 2016–2020 годы; Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы. Региональные культурные программы. Система государственных социальных стандартов Республики Беларусь.

Тема 10. Технологии планирования деятельности учреждений культуры

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

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

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

Составление баланса как обоснование механизма реализации плана. Виды балансов в сфере культуры. Этап согласования и утверждения плана: формы согласования и утверждения. Этап реализации плана и организация контроля исполнения. Условия успешного осуществления плановых заданий. Реалистичность планов. Количественные и качественные характеристики планов. Сущность и виды контроля выполнения плановых заданий, условия оптимального применения контроля в деятельности организаций и учреждений сферы культуры.

Тема 11. Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры

Понятия эффективности и эффекта управления в сфере культуры. Проблема эффективности менеджмента. Социальная эффективность как важнейшая характеристика результатов культурной деятельности, соотношение с экономической эффективностью. Основные методики оценки показателей эффективности организаций. Методика сравнения результатов работы Зелениной – Тульчинского для различных организаций и учреждений сферы культуры. Критерии эффективности управленческой деятельности организаций и учреждений сферы культуры.

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

Тема 12. Инновационная деятельность учреждений сферы культуры как объект государственной политики

Инновационная деятельность учреждений и организаций культуры как деятельность, направленная на поиск и реализацию инноваций в целях расширения спектра культурных услуг и повышения качества культурного обслуживания населения, совершенствования технологий создания культурного продукта и социально-культурной деятельности в целом. Инновация как разработка и внедрение нового, ранее не существовавшего культурного продукта.

Инновационный менеджмент как особый инструмент предпринимательства, средство реализации бизнес-проектов в практике деятельности учреждений сферы культуры. Принципы формирования инновационных моделей управления инфраструктурой сферы культуры.

Модернизация сферы культуры для обеспечения инновационного развития организаций и учреждений сферы культуры за счет повсеместного внедрения и распространения новых информационных продуктов и технологий.

Тема 13. Современные технологии кадрового менеджмента в сфере культуры

Управление человеческими ресурсами как непрерывный циклический процесс их формирования, распределения, использования и замены. Улучшение кадрового обеспечения сферы культуры путем формирования действенной

системы отбора и привлечения высококвалифицированных специалистов. Формирование социального статуса специалистов сферы культуры.

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

Тема 14. Профессиональные компетенции культуролога-менеджера

Компетенции и компетентность специалистов сферы культуры как результат учебно-воспитательного процесса в вузе и самообразования, перманентного воздействия социально-культурной среды. Критерии компетентности. Структура личностно-профессиональной компетентности специалиста сферы культуры как совокупность качеств, принципов, норм, мотивов поведения и результатов.

Компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры (концептуальность, контекстуальность, технологичность, адаптивность, коммуникативность, интегративность) (по Т. Г. Киселевой, Ю. Д. Красильникову).

Кадры культуры. Характеристика кадровой структуры отрасли культуры в соответствии с направлениями культурной деятельности. Требования к работникам сферы культуры и проблемы их подготовки. Деятельность учреждений высшего и среднего специального образования государственной и негосударственной форм собственности по подготовке кадров в сфере культуры. Непрерывное образование специалистов в сфере культуры – процесс приобретения и углубления социально-профессиональной компетентности на протяжении всей жизни.

Раздел III. Маркетинг в сфере культуры

Тема 1. Сущность маркетинга в сфере культуры

Орфоэпия термина «маркетинг»: постановка ударения. Базовые понятия, используемые в маркетинге организаций сферы культуры: потребность (факторы, влияющие на формирование культурных потребностей) и нужда; товар и продукт (отличительные черты), спрос и рынок (примеры рынков культурной продукции); антрепренер, импресарио, продюсер, маркетолог

(дифференциация употребления на основе страны применения и вида культурной деятельности).

Эволюция концепций управления производством. Концепция совершенствования производства: сущность и осуществимость в сфере культуры (ввиду «болезни цен»). Концепция совершенствования товара (направления развития культурного продукта) и ее недостатки. Концепция интенсификации коммерческих усилий: способы реализации в сфере культуры. Концепция «традиционного» маркетинга: функции, цель, сфокусированность на клиенте. Актуальность маркетинга для организаций сферы культуры.

Особенности маркетинга для организаций, ориентированных на создание высокохудожественного культурного продукта. Роль маркетолога в сфере культуры и искусства. Матрица применения «традиционного» маркетинга и маркетинга для организаций, ориентированных на создание высокохудожественного культурного продукта в зависимости от ориентации (на рынок или на искусство), уникальности (создание оригиналов или тиражирование копий).

Концепция социально-этичного маркетинга. Глобальный договор ООН как форма реализации концепции: принципы и применение организациями Республики Беларусь. Двухстороннее влияние концепции социально-этичного маркетинга на сферу культуры.

Процесс управления маркетингом: анализ рыночных возможностей, отбор целевых рынков, разработка комплекса маркетинга, претворение в жизнь маркетинговых мероприятий.

Тема 2. Маркетинговые исследования в сфере культуры

Маркетинговые исследования как составляющая аналитической функции.

Классификация маркетинговых исследований по этапу работы организации, источнику информации (вторичные, первичные), исследуемому региону.

Использование маркетинговой статистики в сфере культуры. Медиана, мода, средняя величина, индекс лояльности потребителя как показатели, определяющие целевые ориентиры производства в сфере культуры (возраст целевой аудитории, ценовую категорию товара, степень удовлетворенности потребителя предлагаемым культурным продуктом и др.).

Методы получения первичных данных: эмпирическое наблюдение, опрос, экспериментальное исследование, панельный анализ. Наблюдение: обоснование актуальности данного вида исследования на базе эффекта ЛаПьера, выбор места наблюдения в организациях культуры, использование современных средств фиксации. Эксперимент – особенности реализации в сфере культуры.

Бенчмаркинг как процесс сравнения деятельности учреждения в сфере культуры с лучшими организациями в отрасли.

Вторичные исследования, сущность, внешние и внутренние источники анализа для организаций сферы культуры, контент-анализ в киноиндустрии.

Процесс маркетингового исследования: обозначение проблемы и целей исследования, составление выборки, определение метода установления контакта, сбор и анализ данных, подготовка исследовательского отчета. Опрос как метод получения первичных данных об организациях культуры.

Опрос: виды, процент отклика, недостатки и преимущества, способы проведения в сфере культуры, особенности опросов Exit Poll. Инструменты маркетинговых исследований: анкета, аудиметр, пиплметр. Правила составления анкет. Причины ошибок респондентов при ответе на анкеты и способы их устранения. Виды закрытых и открытых вопросов: дихотомический; вопрос, предполагающий множественный выбор; шкала Лайкерта; шкала значимости; семантический дифференциал; шкала оценок, шкала готовности к покупке; неструктурированные вопросы; словесные ассоциации; завершение предложения и др.

Тема 3. Макро- и микросреда организаций культуры

Определение маркетинговой среды организации сферы культуры. Факторы макросреды и их влияние на организации культуры. Экономические: зависимость сферы культуры от экономического благосостояния страны и типа экономической среды. Политические: основные функции государства, выполняемые в сфере культуры. Социокультурные: межнациональные особенности, их проявление и влияние на деятельность маркетолога в сфере культуры. Техничко-технологические факторы (использование таких современных технологий, как Periscope TV, QR-код, Trigger zone в сфере культуры).

Факторы микросреды и их влияние на организации культуры: поставщики, конкуренты, спонсоры, кредитно-финансовые организации, рекламные агентства, посредники.

Типы конкуренции в сфере культуры: конкуренты желания; конкурирующие средства удовлетворения конкретного желания; конкурирующие формы удовлетворения данного желания; конкурирующие учреждения.

Кредитно-финансовые организации и резервные взносы как форма взаимодействия с организациями культуры. Эмбуш-маркетинг и product-placement как элемент работы со спонсорами.

Тема 4. Внутренняя среда организаций культуры

Составляющие внутренней среды организации в сфере культуры: корпоративная культура, структура организации, фирменный стиль, психологический климат, интеллектуальная собственность.

Элементы фирменного стиля: товарный знак, слоган (тэглайн), фирменные цвета, Brand Book, фирменная одежда. Приемы составления слогана. Составление технического задания на разработку фирменного стиля для организаций в сфере культуры. Товарный знак: сущность, этапы регистрации, продолжительность действия, влияние на деятельность в сфере культуры и искусства.

Авторское право в системе маркетинга. Личные имущественные и неимущественные права. Значение предупредительных маркировок: ®, ©, ТМ.

SWOT и PEST-анализ как методы анализа маркетинговой среды организаций культуры.

Тема 5. Отбор целевых рынков в сфере культуры

Массовый и целевой маркетинг: недостатки и преимущества. Этапы целевого маркетинга: сегментирование рынка, выбор целевого сегмента, позиционирование товара.

Сегментирование: составление профилей полученных сегментов в сфере культуры. Выбор целевого сегмента: факторы, определяющие привлекательность сегмента (емкость сегмента, наличие конкурентов и угроза появления новых, прибыльность сегмента, стабильность сегмента во времени, отклик на воздействие, количественное измерение сегмента). Емкость рынка: потенциальная, доступная, пониженная. Метод КОБРы (метод количественной оценки базового рынка): алгоритм расчета и возможности использования в сфере культуры. Оценка удельного веса организации в общем обороте рынка.

Позиционирование: стратегии (позиционирование лидера, подражание лидеру, репозиционирование лидера) и направления в сфере культуры (позиционирование по личностным качествам художественного руководителя, по репертуару, по исполнителям, по потребителю, по цене и качеству, по имиджу и репутации, по местоположению организации культуры).

Тема 6. Комплекс маркетинга и продукт (товар/услуга) сферы культуры

Классический комплекс маркетинга (Ф. Котлер «Основы маркетинга») и его элементы: «Продукт», «Цена», «Каналы распространения или Сбыт», «Продвижение» (маркетинг-микс 4P (marketing mix model) E. Jerome McCarthy). Цель комплекса маркетинга. Особенности маркетинга в сфере культуры: дополнительные элементы 5, 7, 9, 11, 13 «Р».

Классификации продуктов (потребительские и промышленного назначения; индивидуального и группового потребления; простой и сложной покупки и пр.). Характеристика культурного продукта/услуги (символика, функциональность, качество, «внешний вид» (упаковка), сопутствующие услуги (сервис), вариативность продукта и его особенности. Жизненный цикл продукта сферы культуры и его стадии: зарождение, выход или первое появление продукта, рост, насыщение, спад.

Общая характеристика продуктов и услуг организаций и учреждений культуры. Цикличность производства культурных продуктов и услуг. Дифференциация потребителя: культурные, социальные, личностные, психологические факторы.

Современное искусство репрезентировано через «высокую» (элитарную), народную (фольклор) и массовую культуру. Коммерциализация направлений элитарной культуры (исполнительские искусства: филармоническая музыка, опера, балет, драматический и музыкальный театр). Продукты массовой культуры как рыночный товар и их отличительные черты. Многоуровневая концепция товара (товар по замыслу, товар в реальном исполнении, товар с подкреплением). Концепция жизненного цикла товара. Маркетинговые мероприятия на каждом из этапов жизненного цикла.

Маркетинг услуг. Характеристика услуг сферы культуры: неосвязаемость, неспособность к хранению, неразрывность производства и потребления, непостоянство качества, подверженность сезонным колебаниям спроса, территориальная разобщенность производителя и потребителя услуг. Особенности рынка услуг сферы культуры. Комплексность и дополнительность как основные принципы формирования услуг в сфере культуры Республики Беларусь на современном этапе.

Тема 7. Цена как вторая составляющая маркетингового комплекса

Цена и ценность для потребителя. Факторы, влияющие на цену продукта. Цена творческого продукта и ее слагаемые: цена производства и дистрибуции, интеллектуальный компонент. Компоненты ценовой переменной. Побочные расходы на продукт. Риск и психологические усилия. Затраченные усилия. Корпоративные партнеры. Особенности цены культурного (творческого) продукта. Закон Баумоля. Оптовые (массовые культурные акции (юбилеи, экскурсии, выезды на природу, культпоходы в театр) одновременно для большого числа потребителей); закупочные (отпускные) и розничные цены; регулируемые и свободные; цены аукционов и торгов (возникают при реализации объектов недвижимости, шедевров изобразительного искусства, антиквариата); прејскурантные (устанавливаемые государственными органами и вносимые в справочники-прејскуранты).

Сущность ценообразования в сфере культуры, его цели, основанные на сбыте, прибыли и существующем положении (Д. Эванс и Б. Берман). Ориентация ценообразования на одну из трех величин (Е. Дихтель и Х. Хершген): затраты, поведение потребителей и поведение конкурентов. Этапы ценообразования в сфере культуры: уточнение целей и постановка задач; определение спроса на товар; оценка издержек; на основе анализа цен и товаров конкурентов разработка шагов и мер; выбор конкретных методов ценообразования. Методы ценообразования (на основе издержек, конкурентное ценообразование, на основе восприятия потребителей). Методы изучения приемлемых для потребителей цен и прогнозирования изменения спроса при изменении цены. Оперативное управление уровнем цен: стратегия «снятия сливок», скидки, распродажи. Ценовые стратегии в коммерческом секторе при осуществлении предпринимательской деятельности в сфере культуры: стратегия высоких цен; низких цен или стратегия проникновения на рынок; дифференцированных цен; льготных цен; дискриминационных цен; гибких, эластичных цен; стабильных, стандартных цен; стратегия нестабильных (меняющихся) цен, престижных цен, стратегия инициативного повышения цен.

Тема 8. Переменная места – третья составляющая маркетингового комплекса

Элементы переменной «место». Распространение культурных продуктов. Форма потребления. Каналы распространения культурных продуктов. Роль потребителя в определении места, времени и продолжительности процесса потребления продуктов.

Посредники как один из каналов распространения. Функции посредника: сокращение количества контактов производителя; логистическая; коммерческая; обеспечение всесторонней поддержки. Типология посредников и их функций в системе маркетинга.

Разные типы каналов распространения, управление ими. Оптовая торговля и торговля в розницу в системе маркетинга сферы культуры. Расходы движения товара. Управление каналами распределения. Сервисное обслуживание покупателей и адаптация данного явления промышленного маркетинга к сфере культуры.

Стратегии распространения: интенсивная, избирательная, проталкивания, продвижения.

Тема 9. Продвижение культурного продукта (товара/услуги) и маркетинговые коммуникации, их организация в сфере культуры

Элементы переменной продвижения: каналы распространения; физическое распространение; коммерческое распространение.

Основные инструменты продвижения: реклама, public relations, прямые продажи и направленные продажи – их суть и особенности. Современный перечень инструментов продвижения: реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, публикации в прессе, паблисити, прямой маркетинг, личная продажа, специальные средства для стимулирования торговли или рекламно-оформительские средства для мест продажи продукта (товара/услуги) сферы культуры.

Маркетинговые коммуникации – процесс передачи информации о товаре целевой аудитории. Основные элементы маркетинговых коммуникаций: убеждение потребителей, цели организации, места контактов с потребителем, участники маркетингового процесса и различные типы маркетинговой коммуникационной деятельности.

Сущность маркетинговых коммуникаций в сфере культуры. Коммуникационная программа и ее цели: создание у покупателей осведомленности о торговой марке, распространение информации, повышение культуры рынка, формирование положительного образа организации культуры (ее торговой марки) или учреждения.

Факторы успеха маркетинговых коммуникаций в сфере культуры – упаковка и использование фирменного стиля, специальные сувениры или мерчандайзинговая продукция. Также спонсорство, предоставление лицензии, сервисное обслуживание и предоставление гарантий на проданный товар.

Тема 10. Нейминг в сфере культуры

Актуальность нейминга для организаций и продуктов сферы культуры. Различие и сходство терминов «название», «товарный знак», «торговая марка», «бренд», «фирменное наименование», «коммерческое обозначение» (примеры в сфере культуры).

Наименование организации культуры в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей Республики Беларусь: полное (содержит указание на организационно-правовую форму и указание на характер деятельности юридического лица, а также специальное название); специальное (представляет собой часть наименования, содержащуюся в кавычках); сокращенное (аббревиатура организационно-правовой формы и специальное наименование). Наименования, которые не допускаются к согласованию согласно законодательству Республики Беларусь.

Этапы разработки названия: предварительный (определение целевой аудитории, для которой предназначается товар), креативный (разработка названия), оценочный (критерии оценки названия и чек-лист для оценки предложенных вариантов).

*Тема 11. Планирование и контроль процесса маркетинга
в организациях сферы культуры*

Циклы планирования, мониторинга и контроля. Связь выбранной маркетинговой стратегии с успешностью выполнения корпоративной миссии учреждения культуры. Соотнесенность иерархии задач с иерархией стратегий. Разработка компонентов маркетингового плана: анализ ситуации на рынке; постановка задач и определение стратегий; оценка ресурсов; определение рыночного комплекса; практическая реализация плана.

Аудит маркетинга (или маркетинговая ревизия) как детальное, систематическое, периодическое, критичное изучение ориентации маркетинга компании в рамках ее определенной социокультурной среды. Основные компоненты аудита маркетинга: анализ внешней среды, в которой существует предприятие, а также его целей и стратегий в сфере маркетинга; ревизия организационной структуры управления маркетингом и эффективности реализации основных функций маркетинга в компании; определение финансовой эффективности мероприятий по маркетингу, бюджета маркетинга.

*Тема 12. Фандрайзинг как элемент процесса управления
маркетингом в сфере культуры*

Спонсорство как средство продвижения товаров и услуг. Присутствие рекламных материалов организации спонсора в пространстве культурного события. Общее и отличительное в спонсорстве и меценатстве. Анализ потенциальной полезности компаний-спонсоров. Анализ динамики роста расходов на спонсорство, рекламу, продвижение продаж продуктов (товаров/услуг) сферы культуры Республики Беларусь.

Благотворительная деятельность как негосударственная форма обобщения и перераспределения ресурсов. Приоритетные направления благотворительных проектов и непосредственные объекты: государственные (бюджетные) организации и учреждения; общественные (негосударственные) организации и фонды; непосредственно физические лица.

Роль брендинга в современном маркетинге. Концепция позиционирования (Д. Траут). Уникальное торговое предложение и идеология бренда. Методы оценки силы бренда. Формирование торговой марки и брендинг продуктов (товаров/услуг) культуры и искусств как новое направление развития сферы культуры Республики Беларусь. Вокально-инструментальный ансамбль «Песняры» как пример брендинга культурного продукта.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Дневная форма получения образования

Темы	Количество аудиторных часов				Форма контроля
	лекции	семинарско-практические занятия	лабораторные занятия	управляемая самостоятельная работа	
Менеджмент в сфере культуры как область научного знания и социальной практики	2	2			
Сфера культуры как объект управленческой деятельности	2	2			
Менеджмент в сфере культуры как компонент государственной культурной политики	2	2	2		
Менеджмент как система управления организациями сферы культуры		2	2	4	реферат и доклад по выбранной проблематике
Организационно-административный и экономический механизмы менеджмента в сфере культуры	2	4	2		
Кадровый и социально-психологические механизмы менеджмента в сфере культуры	2	2		2	реферат и доклад по выбранной проблематике
Информационный и нормативно-правовой механизмы менеджмента в сфере культуры	2	2		2	реферат и доклад по выбранной проблематике
Технологии планирования деятельности учреждений культуры	2			2	реферат и доклад по выбранной проблематике
Программно-целевой подход к управлению в сфере культуры	4	2			

Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры	4	2		2	реферат и доклад по выбранной проблематике
Профессиональные компетенции культуролога-менеджера	2	2			
Творческий коллектив как объект управления	2	2		2	реферат и доклад по выбранной проблематике
Менеджмент музейного дела	2	2			
Менеджмент в изобразительном искусстве	2	2			
Менеджмент в музыкальной сфере	2	2			
Менеджмент в кинематографии	2	2			
Менеджмент в сфере театрального искусства	2	2			
Особенности управления библиотекой		2			
Всего...	36	36	6	14	

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Заочная форма получения образования

Темы	Количество аудиторных часов	
	лекции	семинарско-практические занятия
Менеджмент в сфере культуры как область научного знания и компонент государственной культурной политики	2	
Социокультурная сфера как объект управления		2
Место и роль учреждений культуры в обществе		2
Механизмы менеджмента в сфере культуры	2	2
Программно-целевой подход к управлению в сфере культуры	2	2
Технологии планирования деятельности учреждений культуры	2	
Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры	2	2
Профессиональные компетенции культуролога-менеджера	2	
Статус и роли менеджера сферы культуры		2
Творческий коллектив как объект управления		2
Всего...	12	14

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Литература

Раздел I. Основы менеджмента

Основная

1. Конституция Республики Беларусь 1994 года : с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 года и 17 октября 2004 года: официальное издание. – Минск : Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2007. – 62, [2] с.

2. Об утверждении Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь : Указ Президента Респ. Беларусь, 17 июля 2001 г., № 399 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2001. – № 68. – 1/2863.

3. *Гончаров, В. И.* Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Совр. шк., 2010. – 635 с.

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. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М. : Новое знание, 2009. – 336 с.

6. *Казначевская, Г. Б.* Менеджмент : учебник / Г. Б. Казначевская. – 13-е изд., доп. и перераб. – Ростов н/Д : Феникс, 2012. – 348 с.

7. *Мескон, М.* Основы менеджмента = Management / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред. Л. И. Евенко ; пер. с англ. М. А. Майорова [и др.]. – М. : Дело, 2000. – 701 с.

8. *Назимко, В. К.* Основы менеджмента : учеб.-метод. пособие / В. К. Назимко, Е. В. Кудинова. – Ростов н/Д : Феникс, 2015. – 256 с.

Дополнительная

1. *Бабосов, Е. М.* Современный социум: характер и направленность развития / Е. М. Бабосов, Ч. С. Кирвель, О. А. Романов. – Минск : Четыре четверти, 2013. – 726 с.

2. *Бурчакова, М. А.* Менеджмент : учеб. пособие / М. А. Бурчакова, В. В. Хожемпо. – М. : РУДН, 2006. – 310 с.

3. *Гоев, А. И.* Динамичный менеджмент (управление современным производством) / А. И. Гоев, С. А. Пелих. – Минск : Энциклопедикс, 2002. – 241 с.

4. *Гончаров, В. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Совр. шк., 2006. – 280 с.

5. Горбунова, М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления : краткий курс лекций / М. Ю. Горбунова. – М. : ВЛАДОС, 2008. – 223 с.
6. Климович, Л. К. Основы менеджмента : учеб. пособие / Л. К. Климович. – Минск : Дизайн ПРО, 2003. – 159 с.
7. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник / В. И. Кнорринг. – 3-е изд., изм. и доп. – М. : Норма, 2007. – 527 с.
8. Князев, С. Н. Управление: искусство, наука, практика : учеб. пособие / С. Н. Князев. – Минск : Армита-Маркетинг, Менеджмент, 2002. – 511 с.
9. Михневич, А. Е. Профессия – менеджер : учеб.-метод. пособие / А. Е. Михневич. – Минск : [б. и.], 2006. – 54 с.
10. Огвоздин, В. Ю. Краткий курс менеджмента : учеб. пособие / В. Ю. Огвоздин. – М. : Финпресс, 2004. – 175 с.
11. 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.

Раздел II. Менеджмент в сфере культуры

Основная

1. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры : уступ. у сілу з 3 лютага 2017 года / адк. за вып. Н. В. Судзілоўская. – Мінск : Нац. цэнтр прававой інфарм. Рэсп. Беларусь, 2016. – 271 с.
2. О государственных минимальных социальных стандартах [Электронный ресурс] : Закон. Респ. Беларусь от 11 нояб. 1999 г., № 322-3 : с изм. и доп. от 24 дек. 2015 г. № 331-3 // Нац. правовой интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid>. – Дата доступа: 19.09.2016.
3. Грыгаровіч, Я. Д. Менеджмент у сферы культуры / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік // Прыкладная культуралогія: вучэб. дапам. / Я. Д. Грыгаровіч, А. І. Смолік. – Мінск : Адукацыя і выхаванне, 2005. – С. 105–115.
4. Ерасов, Б. Социальная культурология / Б. С. Ерасов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Аспект Пресс, 1996. – 591 с.
5. Киселева, Т. Г. Социально-культурная деятельность : учебник / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников. – М. : МГУКИ, 2004. – 436 с.
6. Культура Беларуси: 20 лет развития : 1991–2011 / С. П. Винокурова [и др.] ; под общ. ред. О. А. Галкина, И. Г. Голубевой ; М-во культуры Респ. Беларусь, ГУО «Институт культуры Беларуси». – Минск : Ин-т культуры Беларуси, 2012. – 331 с.
7. Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – Т. 1. – 330 с.

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

9. *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.

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

11. *Новикова, Г. Н.* Менеджмент творческо-производственной деятельности : учеб. пособие / Г. Н. Новикова. – М. : [б. и.], 2013. – 139 с.

12. *Переверзев, М. П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 191 с.

13. *Рыбчинская, Е. В.* Новые горизонты развития сферы культуры в Республике Беларусь / Е. В. Рыбчинская // Экономический бюллетень. – 2014. – № 9. – С. 10–16.

14. Социально-культурный менеджмент: теория и практика : сб. ст. / М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; редкол. : А. И. Степанцов, С. Б. Мойсейчук, К. И. Ремишевский. – Минск : БГУКИ, 2014. – 132 с.

15. *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.

16. *Чижигов, В. М.* Теория и практика социокультурного менеджмента : учебник / В. М. Чижигов, В. В. Чижигов. – М. : МГУКИ, 2008. – 608 с.

17. *Шекова, Е. Л.* Экономика и менеджмент некоммерческих организаций : учебник / Е. Л. Шекова. – СПб. : Лань, 2004. – 191 с.

Дополнительная

1. *Аванесова, Г. А.* Особенности менеджмента культурно-досуговой деятельности / Г. А. Аванесова // Культурно-досуговая деятельность: теория и практика организации / Г. А. Аванесова. – М. : Аспект пресс, 2006. – С. 185–202.

2. *Артемьева, Т. В.* Фандрейзинг : 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.

3. *Булойчик, С. И.* Стимулирование инновационной активности в современной сфере культуры / С. И. Булойчик // Новая экономика. – 2013. – № 1. – С. 344–349.

4. Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства = Marketing Culture and the Arts / Ф. Колбер [и др.]. – 2-я ред. – СПб. : АртПресс, 2004. – 255 с.
5. Макарова, Е. А. Организация концертно-зрелищной деятельности : пособие для работников культуры / Е. А. Макарова, С. Б. Мойсейчук, И. Л. Смаргович ; ГУ «Минский областной центр народного творчества». – Минск : Змицер Колас, 2015. – 164 с.
6. Макарова, Е. А. Социально-культурная деятельность: состояние и особенности развития / Е. А. Макарова // Весн. Беларус. дзярж. ун-та культуры і мастацтваў. – 2008. – № 10. – С. 86–87.
7. Никитенко, П. Г. Ноосферная экономика и социальная политика: стратегия инновационного развития / П. Г. Никитенко. – Минск, 2006. – 479 с.
8. Новикова, Г. Н. Менеджмент творческо-производственной деятельности (технологии, ресурсы) : учеб. пособие / Г. Н. Новикова. – М., 2014. – 98 с.
9. Платные услуги в учреждениях культуры : инструктивно-методические материалы / М-во культуры Респ. Беларусь, ГОУ «Институт культуры Беларуси»; сост. Р. Ф. Харитончик. – Минск : Ин-т культуры Беларуси, 2014. – 70 с.
10. Ракавецкая, Л. I. Этыкет менеджера : вучэб.-метад. дапам. / Л. I. Ракавецкая ; М-ва культуры Рэсп. Беларусь, Беларус. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. – Мінск : БДУКМ, 2014. – 109 с.
11. Стельмах, А. М. Личность продюсера в системе театрального искусства / А. М. Стельмах // Дзяржава і творчая асоба: III Рэспубліканская навук.-практ. канф., 8 лістап. 2012 г., г. Мінск / рэдкал. : С. П. Вінакурава (старш.) [і інш.]. – Мінск : БДАМ, 2013. – С. 225–231.
12. Степанцов, А. И. Организация как способ вовлечения ресурсов в социокультурный процесс / А. И. Степанцов // Навуковы пошук у сферы сучаснай культуры і мастацтва : матэрыялы навук. канф., Мінск, 28 лістап. 2013 г. / Беларус. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. – Мінск, 2014. – С. 333–338.
13. Степанцов, А. И. Социально-культурная деятельность в единстве теории и практики / А. И. Степанцов // Весн. Беларус. дзярж. ун-та культуры і мастацтваў. – 2010. – № 2 (14). – С. 75–81.
14. Стрельцов, Ю. А. Социокультурная деятельность и социокультурный менеджмент / Ю. А. Стрельцов // Культурология досуга : учеб. пособие / Ю. А. Стрельцов. – 2-е изд. – М. : МГУКИ, 2003. – С. 23–37.
15. Чижиков, В. М. Ресурсный потенциал технологий менеджмента социально-культурной деятельности / В. М. Чижиков // Вестн. МГУКИ. – 2013. – № 2. – С. 112–118.
16. Чижиков, В. М. Целевые программно-проектные технологии менеджмента социокультурной деятельности / В. М. Чижиков // Вестн. МГУКИ. – 2013. – № 3. – С. 209–214.

17. Чижикова, Е. В. Социально-культурная деятельность как сфера реализации профессионально-управленческой направленности менеджеров / Е. В. Чижикова // Вестн. МГУКИ. – 2013. – № 5. – С. 88–93.

18. Эканоміка і менеджмент у сферы культуры / І. Б. Лапцёнак [і інш.] ; М-ва культуры Рэсп. Беларусь, Ін-т культуры Беларусі, 2016. – 191 с.

Раздел III. Маркетинг в сфере культуры

Основная

1. Акулич, И. Л. Маркетинг : учебник / И. Л. Акулич. – 7-е изд., перераб. и доп. – Минск : Выш. шк., 2010. – 525 с.

2. Анохина, Н. Н. Прикладной маркетинг : пособие для студентов / Н. Н. Анохина, Г. А. Щербич. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – 223 с.

3. Булойчик, С. И. Культурный капитал: понятие, его значение и особенности / С. И. Булойчик // Научные труды Академии управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск, 2009. – Вып. 11 : в 4 ч., ч. 1. – С. 42–49.

4. Булойчик, С. И. Экономические инновации в современной сфере культуры: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.01 / С. И. Булойчик. – Минск, 2015. – 24 с.

5. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 175 с.

6. 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.

7. Котлер, Ф. Основы маркетинга : краткий курс : пер. с англ. / Ф. Котлер. – М. : Вильямс, 2005. – 651 с.

8. Новаторов, В. Е. Маркетинг культурных услуг : учеб. пособие / В. Е. Новаторов. – Омск : [б. и.], 1992. – 127 с.

9. Петухова, С. В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект / С. В. Петухова. – 7-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2012. – 171 с.

10. Почепцов, Г. Г. Паблик рилейшнз, или Как успешно управлять общественным мнением / Г. Г. Почепцов. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Центр, 2004. – 333 с.

11. Смаргович, И. Л. Индустрия досуга как сфера предпринимательской деятельности / И. Л. Смаргович // Технологии культурно-досуговой деятельности : пособие для работников культуры / Е. А. Макарова, С. Б. Мойсейчук, И. Л. Смаргович ; ГУ «Минский областной центр народного творчества». – Минск : Издатель Владимир Сивчиков, 2016. – С. 132–170.

12. Тульчинский, Г. Л. Маркетинг в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 495 с.

Дополнительная

1. Абанкина, И. В. Десять замечаний о так называемом культурном маркетинге / И. В. Абанкина, Т. В. Абанкина // Организационно-экономические преобразования в сфере культуры: проблемы и перспективы. – М., 1990. – С. 199–208 с.

2. Бортник, Е. М. Управление связями с общественностью / Е. М. Бортник, Э. М. Коротков, А. Ю. Никитаева. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 128 с.

3. Векслер, А. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность / А. Векслер, Г. Тульчинский. – М. ; СПб. : Вершина, 2006. – 335 с.

4. Випперфюрт, А. Вовлечение в бренд: как заставить покупателя работать на компанию: пер. с англ. / А. Випперфюрт. – М. : Коммерсантъ ; СПб. : Питер-пресс, 2007. – 383 с.

5. Войтковский, С. Б. Основы менеджмента и проектный менеджмент в искусстве: на примерах личного опыта и дееспособных проектов автора / С. Б. Войтковский. – М., 2001. – 128 с.

6. Галуцкий, Г. М. Финансово-экономическая деятельность в учреждениях культуры (стратегия выживания в условиях рыночной экономики). – М. : Изд. дом «Галуцкий и С», 2001. – 331 с.

7. Горкина, М. Б. PR на 100%: как стать хорошим менеджером по PR / М. Б. Горкина, А. А. Мамонтов, И. Б. Манн. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 214 с.

8. Гундарин, М. Книга руководителя отдела PR: практ. рек. / М. Гундарин. – СПб.: Питер, 2006. – 368 с.

9. Даулинг, Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности: пер. с англ. / Г. Даулинг. – М. : Имидж-Контакт, 2003. – 366 с.

10. Дихтль, Е. Практический маркетинг : учеб. пособие / Е. Дихтль. – М.: Высш. шк., 1996. – 255 с.

11. Жданова, Е. И. Менеджмент шоу-бизнеса : учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, И. В. Кротова. – М. : МГУКИ, 1997. – 95 с.

12. Игнатьева, Е. Л. Маркетинг в сфере музыкального бизнеса / Е. Л. Игнатьева, Т. П. Баваков. – М. : МЭГУ, 1997. – 90 с.

13. Катлип, С. Паблик рилейшнз: теория и практика : пер. с англ. / С. Катлип, А. Сентер, Г. Брум. – М. : Вильямс, 2000. – 624 с.

14. Котлер, Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей : пер. с англ. / Ф. Котлер, Ф. Триас де Без. – СПб. : Нева, 2004. – 192 с.

15. *Котлер, Ф.* Стратегический маркетинг некоммерческих организаций: пер. с англ. / Ф. Котлер, А. Р. Андреасен. – 6-е изд. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 854 с.
16. *Мак-Илрой, Э.* Культура и бизнес : Путеводитель по фандрейзингу : пер. с англ. / Э. Мак-Илрой. – М. : Классика-XXI, 2005. – 156 с.
17. *Перция, В. М.* Анатомия бренда / В. М. Перция, Л. Мамлеева. – М. : Вершина, 2007. – 288 с.
18. *Песоцкая, Е. В.* Маркетинг услуг: краткий курс / Е. В. Песоцкая. – СПб. : Питер, 1999. – 264 с.
19. Связи с общественностью как социальная инженерия: учеб. пособие / под ред. В. А. Ачкасовой, Л. В. Володиной. – СПб. : Речь, 2005. – 336 с.
20. *Тультаев, Т. А.* Маркетинг услуг / Т. А. Тультаев. – М., 2005. – 97 с.
21. *Тульчинский, Г. Л.* Бренд-интегрированный менеджмент / Г. Л. Тульчинский, В. Терентьева. – М. ; СПб. : Вершина, 2007. – 351 с.
22. *Шекова, Е. Л.* Особенности фандрейзингового 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.

ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

pravo.by – Национальный правовой портал Республики Беларусь

ecsosman.hse.ru – Федеральный образовательный портал Экономика. Социология. Менеджмент

management-rus.ru – Библиотека менеджмента

marketing.by – портал о маркетинге в Беларуси

advertology.Ru – все о рекламе, маркетинге и PR

«Университетская библиотека онлайн»

Научной электронной библиотеке LIBRARY.RU

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ