

музыки») саунд-продюсер сегодня является не только консультантом по записи трека и обладает умением делать его мастеринг и сведение. Он также может сам являться исполнителем и продюсером своего проекта (при наличии студии, компьютера с программой для создания музыки и записи, микрофона, рекламы в социальных сетях, возможности загрузки музыки на стриминговые площадки («ONErpm», «UnitedMasters», «Soundrop», «AWAL» и др.).

1. Корнеева, С. В. Как зажигают «звезды» / С. В. Корнеева. – СПб. : Питер, 2004. – 320 с.

2. Ревенга, Е. Как устроен музыкальный лейбл [Электронный ресурс] / Егор Ревенга. – Режим доступа <https://samesound.ru/79237-music-label-work>. – Дата доступа: 15.02.2020.

УДК 005.1

А. В. Макаревич,

кандидат искусствоведения, доцент, заведующий кафедрой менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», Республика Беларусь

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ: ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Умение создавать проекты и управлять ими в социально-культурной сфере является важнейшей компетенцией менеджера и одним из наиболее распространенных и востребованных видов деятельности. Социально-культурные проекты и программы осуществляются людьми и для людей. Менеджмент проектов в этой связи представляет собой технологию, состоящую из совокупности инструментов, принципов и этических установок, направленную на достижение эффективного результата, однако высокий уровень неопределенности и иррациональности проектов может снизить положительный эффект его реализации. Деятельность профессионального менеджера, обладающего необходимыми знаниями и компетенциями, позволит осознанно достичь цели с наименьшими ресурсными потерями. Однако «измерить» уровень профессионализма управляющего бывает далеко не просто. Оценка экспертов может помочь ответить на вопрос относительно того, какой специалист способен реализовать проект с позиции его резуль-

тативности, эффективности работы команды и рациональности использования ресурсов, хотя на практике это не всегда срабатывает из-за уникальности каждого проекта и людей, осуществляющих его.

Таким образом, становится все более актуальной необходимостью корректно оценивать грамотность управленца по совокупности теоретических знаний, разновидностей управленческих моделей и реального опыта конкретного человека.

Ключевые слова: менеджер, проектный менеджмент, социально-культурный проект, горизонтальная структура управления, руководитель, команда проекта.

A. Makarevich,

PhD in Art History, Associate professor, Head of the Department of Management of Social and Cultural activities of the Educational Institution "Belarusian State University of Culture and Arts", Republic of Belarus

PROJECT AND PROGRAM MANAGEMENT: HORIZONTAL MANAGEMENT STRUCTURE

Abstract. The ability to create and manage projects in the social and cultural sphere is the most important competence of a manager and one of the most widespread and demanded activities. Socio-cultural projects and programs are carried out by people and for people. In this regard, project management is a technology consisting of a set of tools, principles and ethical attitudes aimed at achieving an effective result, however, a high level of uncertainty and irrationality of projects can reduce the positive effect of its implementation. The activities of a professional manager with the necessary knowledge and competencies will allow you to consciously achieve the goals of the project with the least resource losses. However, it is far from easy to “measure” the level of professionalism of a manager. An expert assessment can help answer the question of which specialist is able to implement a project from the standpoint of its effectiveness, team efficiency and rational use of resources, although in practice this does not always work due to the uniqueness of each project and the people who implement it.

Thus, the need to correctly assess the literacy of a manager is becoming an increasingly urgent and complex problem, on the verge of theoretical knowledge, varieties of managerial models and the real experience of a particular person.

Keywords: manager, project management, social and cultural project, horizontal management structure, leader, project team.

Современный менеджмент проектов представляет собой совокупность управленческих моделей, которые профессио-

нальный менеджер сумеет адаптировать для конкретной задачи или команды. Умение интерпретировать определяет уровень профессионализма менеджера, поскольку не существует «универсальных», «единых», «общепринятых» подходов к управлению социокультурными проектами, есть обобщение опыта, теоретических знаний и практики [1].

Традиционно главным отличием руководителя от исполнителя является строгое распределение функциональных обязанностей, когда руководитель принимает решения, реализацией которых занимается команда [3]. По такому принципу работает вертикальная структура управления, однако, как показывает практика, не всегда эффективно. В начале 2020-х гг. широкое применение нашла горизонтальная структура управления, сущность которой заключается в принятии совместных решений и взаимной ответственности за результат.

Рассмотрим, каковы основные принципы горизонтального управления социокультурными проектами и программами и каким образом руководителю удастся закрепить свой авторитет в команде.

Первый важнейший принцип, на котором строится горизонтальная структура управления в сфере культуры, – это умение руководителя разглядеть и использовать интеллектуальный и творческий потенциал команды [3].

Основу горизонтальной структуры составляют прозрачность, доверие и общение внутри команды. Это означает, что каждое проектное решение, будь то разработка концепции, организационные задачи или действия против рисков, выносятся на открытое обсуждение. При обсуждении вопросов необходимо внимательно относиться к мнению каждого члена команды, не оставлять без внимания ни одного предложения со стороны участников проекта. Задача руководителя в данном случае – найти оптимальный вариант решения проблемы среди предложенных командой.

В горизонтальной структуре управления важно сохранить творческую атмосферу и комфортную среду, что, бесспорно, способствует не только решению частных вопросов, но и профессиональному росту сотрудников. Работа над проектом становится особой платформой для саморазвития его участни-

ков, обретения профессионального опыта под управлением руководителя [4].

Однако сложность воплощения данного принципа заключается в том, что руководитель должен собрать такую команду, в которой люди готовы создавать, а не механически выполнять его распоряжения. Тогда горизонтальная структура управления станет точкой роста как для каждого из ее участников, так и для проекта в целом.

Следующий важный принцип горизонтальной структуры управления проектом – это возможность постоянного непрерывного роста.

В сфере культуры горизонтальная структура особенно актуальна, поскольку для успешной реализации проектов часто важно организовать слаженную работу команды в условиях ограниченных ресурсов (временных, кадровых, финансовых и др.). Горизонтальная структура предоставляет возможности для роста каждого члена команды, с одной стороны, и помогает сохранить кадровый состав – с другой. Согласно исследованиям Института Гэллапа, одной из наиболее распространенных причин смены работы является отсутствие возможности для профессионального роста, а также безразличное отношение руководства, в то время как по финансовым причинам меняют работу порядка 10–12 % сотрудников различных организаций [4]. Это означает, что применение горизонтальной структуры управления позволит сохранить контингент талантливых членов команды проекта даже при отсутствии возможности материального стимулирования. Возможность проявлять инициативу, открыто обсуждать свой профессиональный рост, участвовать в принятии решений и нести долю ответственности – все это повышает доверие к руководителю и является мощным стимулирующим фактором.

Во-вторых, в условиях ограниченных ресурсов и конкурентной борьбы за целевую аудиторию в проектах с горизонтальной структурой управления, где каждый член команды несет ответственность за успешное достижение поставленных целей, создается благодатная почва для генерирования самых смелых идей и принятия нестандартных решений, что и позволяет проекту впоследствии развиваться, а его аудитории расти [3].

Отдельно обратим внимание на крайне важный принцип горизонтальной структуры управления – это налаживание диалога с членами проектной группы.

В традиционной, вертикальной структуре управления коммуникация между руководителем и исполнителем сводится, как правило, к исполнению сотрудниками поручений. В горизонтальной – иной подход: важна обратная связь, профессиональное мнение исполнителя, знающего свое дело. Это позволит руководителю решать типичные проектные задачи нетрадиционным способом, с одной стороны, и высказать свое уважительное отношение к членам команды – с другой [3]. Диалог подразумевает также возможное несогласие с мнением руководителя и помогает взглянуть на задачи проекта под другим углом, совместно подойти к решению отдельных вопросов. В результате такой подход позволяет руководителю продемонстрировать гибкость и открытость, завоевать еще большее доверие команды. Сложность воплощения данного принципа заключается в том, что не каждый руководитель способен беспристрастно выслушать мнения сотрудников, особенно противоречащие его собственным взглядам. Однако важно понимать, что именно открытая коммуникация является залогом творческой плодотворной атмосферы, которая будет способствовать генерации идей и нестандартных проектных решений.

Следующий принцип, который отличает горизонтальную структуру управления, – это способ завоевания авторитета руководителя.

В вертикальной структуре управления руководитель команды или проекта всегда прав, его мнение и решения не подлежат обсуждению и корректировке даже высококвалифицированными сотрудниками. В горизонтальной структуре – авторитет руководителя завоевывается и, самое главное, поддерживается различными способами. Несмотря на то, что предыдущий принцип подразумевал открытый диалог в команде и возможность оспаривать мнение руководителя в ходе работы над проектом, его авторитет остается незыблемым. Главный фактор, способствующий росту уважения к руководителю, – это не его статус, а личные качества. Здесь очень важно понятие лидерства и личного примера. Отсутствие уважения

сотрудников, разноречивой и необоснованностью мнений в команде проекта – это проблема не горизонтальной системы управления, а неспособность руководителя быть лидером и примером, иными словами, отсутствие необходимых личностных и профессиональных качеств [3]. Руководитель, который придерживается принципов горизонтальной структуры управления, должен помнить о личностном росте, стремиться совершенствовать свои профессиональные качества, управленческие навыки, быть открытым новым идеям и нестандартным способам реализации проектных решений. Саморазвитие становится в таком случае платформой для совершенствования и роста потенциала его команды. Поэтому успешное решение важнейших задач менеджмента проектов связано также и со способностью руководителя направлять и мотивировать сотрудников, чаще всего на собственном примере. На этом и строится фундамент авторитета руководителя горизонтальной структуры управления проектами.

Последний важный принцип горизонтальной структуры управления – это принцип синергии, что подразумевает получение наилучшего результата путем взаимодействия множества факторов – идей, мнений, способностей каждого члена команды и ресурсов проекта [2]. Каждый сотрудник – это не просто звено в цепи достижения целей и результатов проектной деятельности. В горизонтальной структуре управления проект становится не конечной целью, а своеобразной платформой, предоставляющей возможность для членов команды проявить свои лучшие качества, реализовать уникальные идеи, получить бесценный опыт и признание.

Таким образом, горизонтальная структура управления проектами и программами в социально-культурной сфере – это не столько условие успешной реализации проектного менеджмента, сколько открытая система взаимоотношений в команде, основанная на взаимной ответственности и направленная на реализацию способностей каждого из ее членов.

1. Бредбэри, Д. Как пасти кур. Нестандартное управление проектами / Д. Бредбэри, Д. Гарретт ; пер. с англ. О. В. Завалий. – М. : НТ Пресс, 2007. – 256 с.

2. *ДеКарло, Д. eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами / Д. ДеКарло ; пер. с англ. М. С. Финогенова, Е. И. Смыковской. – М. : Компания р.т. Office, 2005. – 588 с.*

3. *Михеев, В. Н. Живой менеджмент проектов / В. Н. Михеев. – М. : Эксмо, 2007. – 480 с.*

4. *Управление проектами / под ред. Дж. К. Пинто ; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2004. – 464 с.*

УДК 659:39

А. А. Макарава,

*кандыдат педагагічных навук, дацэнт, прафесар кафедры
менеджменту сацыяльна-культурнай дзейнасці
ўстановы адукацыі «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт
культуры і мастацтваў», Рэспубліка Беларусь*

ФАРМІРАВАННЕ ФЕСТИВАЛЬНЫХ БРЭНДАЎ У СФЕРЫ НАРОДНАЙ МАСТАЦКАЙ ТВОРЧАСЦІ

Анотацыя. Артыкул прысвечаны праблемам фарміравання фестывальных брэндаў у сферы народнай мастацкай творчасці. Устаноўлена, што сацыяльная значнасць фестывальнай дзейнасці ў сферы народнай мастацкай творчасці і мэтазгоднасць яе пашырэння і паглыблення праяўляецца ў тым, што фестывальныя мерапрыемствы адраджаюць забытыя пласты нацыянальнай і сусветнай культуры, стымулююць усе віды творчай актыўнасці, павышаюць прэстыж і імідж мясцовасці, садзейнічаюць ажыццяўленню сувязей паміж рэгіёнамі, спрыяючы тым самым фарміраванню адзінай культурнай прасторы.

Фестывальныя мерапрыемствы ў сферы народнай мастацкай творчасці характарызуюцца комплексным падыходам да вырашэння мастацка-эстэтычных, сацыяльна-педагагічных, навукова-метадычных, а таксама маркетынгавых задач, накіраваных на фарміраванне фестывальных брэндаў непасрэдна ў рэгіёнах Беларусі. У сваю чаргу фестывальная дзейнасць разглядаецца як эфектыўны інструмент фарміравання брэнда тэрыторый, рэальных зносін з насельніцтвам гэтых тэрыторый і з'яўляецца моцным фактарам станоўчага ўздзеяння на сацыяльна-культурнае асяроддзе рэгіёнаў.

Ключавыя словы: народная мастацкая творчасць, фестывальныя мерапрыемствы, фестываль як маркетынгавая тэхналогія, брэнд, брэндзіраванне фестывальных праектаў, фестывальная дзейнасць як сродак фарміравання брэнда тэрыторый.