

Министерство культуры Республики Беларусь
Белорусский государственный университет культуры и искусств
Институт повышения квалификации и переподготовки кадров

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ИЗУЧЕНИЮ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»**

Минск
БГУКИ
2025

УДК 005:378.016(075.8)

ББК 65.050.2я81

М 545

Составитель

А. И. Степанцов, профессор кафедры культурологии
и психолого-педагогических дисциплин

Института повышения квалификации и переподготовки кадров
учреждения образования «Белорусский государственный университет
культуры и искусств», кандидат культурологии, доцент

Рецензенты:

С. А. Пациенко, доцент кафедры менеджмента
социально-культурной деятельности учреждения образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»,
кандидат культурологии;

А. А. Мялик, директор государственного учреждения культуры
«Пинский городской центр культуры и творчества»

Утверждены и рекомендованы к печати президиумом
научно-методического совета Белорусского государственного
университета культуры и искусств
(протокол № 2 от 18.12.2024 г.)

М 545

Методические рекомендации по изучению учебной дисциплины «Основы менеджмента» / составитель А. И. Степанцов ; Министерство культуры Республики Беларусь, Белорусский государственный университет культуры и искусств, Институт повышения квалификации и переподготовки кадров. – Минск : БГУКИ, 2025. – 75 с.

ISBN 978-985-522-381-9.

Методические рекомендации содержат краткое изложение основных понятий менеджмента, общих методов управления, особенностей менеджмента в сфере культуры, а также примеры самостоятельной работы с учебным материалом и осуществления контроля учебного процесса.

Предназначены для слушателей системы повышения квалификации и переподготовки кадров, студентов учреждений высшего образования, учащихся колледжей, специалистов сферы культуры.

УДК 005:378.016(075.8)

ББК 65.050.2я81

ISBN 978-985-522-381-9

© Степанцов А. И., составление, 2025

© Оформление. Учреждение образования
«Белорусский государственный
университет культуры и искусств», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	4
СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	6
Раздел I	
ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	
Тема 1.1. Сущность менеджмента, принципы, функции, методы. Основные школы управления	6
Тема 1.2. Концепция эволюции управления. Общая система рыночных институтов менеджмента	20
Тема 1.3. Управленческие решения	29
Тема 1.4. Роль власти в управлении. Лидерство как важный и эффективный источник управления	34
Раздел II	
МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ	
Тема 2.1. Особенности менеджмента в сфере культуры. Механизмы управления культурно-досуговой деятельностью	42
Тема 2.2. Содержание и структура маркетинга в сфере культурно-досуговой деятельности. Финансовое обеспечение деятельности организаций культуры	51
МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ СЛУШАТЕЛЕЙ	64
МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ СЛУШАТЕЛЕЙ	68
Список рекомендуемой литературы	71
Список использованных источников	73

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические рекомендации по изучению учебной дисциплины «Основы менеджмента» составлены в соответствии с требованиями образовательного стандарта переподготовки руководящих работников и специалистов по специальности 9-08-1013-01 «Культурно-досуговая деятельность», утвержденного постановлением Министерства культуры Республики Беларусь от 6 июля 2023 г. № 95.

Цель методических рекомендаций: оказание помощи слушателям в изучении теоретических основ, практического опыта в менеджменте как особом виде деятельности и системе управления организацией.

Реализация поставленной цели обусловлена решением следующих задач:

- формирование целостной системы знаний и представлений в области теоретических основ управления;
- освоение концепции эволюции управления, общей системы рыночных институтов менеджмента;
- усвоение роли, значимости и содержания государственного регулирования и поддержки развития культурной жизни общества;
- овладение компетентностной моделью руководителя современного учреждения культуры.

В результате освоения содержания учебной дисциплины «Основы менеджмента» у слушателей должны быть сформированы специализированные профессиональные компетенции, связанные со знанием теоретических основ менеджмента, механизмов управления культурно-досуговой деятельностью в сфере культуры, особенностей ресурсного обеспечения культурно-досуговой деятельности.

Структура и содержание методических рекомендаций определены образовательным стандартом по специальности переподготовки и учебной программой по учебной дисциплине, мо-

дулю специальности переподготовки «Основы менеджмента». Изложены теоретические основы по каждой теме учебной дисциплины, приведены время, отведенное на изучение каждой темы, виды занятий, планы проведения практических занятий и круглых столов, перечень заданий для самостоятельной работы, литература для самостоятельного изучения и вопросы для закрепления учебного материала по каждой теме.

Проверка результатов самостоятельной работы слушателей осуществляется преподавателем во время проведения практических занятий, круглых столов, текущей и промежуточной аттестации слушателей.

Вопросы и задания по тематике самостоятельной работы включены в материалы для текущей и промежуточной аттестации слушателей.

В соответствии с требованиями к результатам учебной деятельности, предусмотренными учебно-программной документацией, формой промежуточной аттестации слушателей по учебной дисциплине «Основы менеджмента» является зачет, который выполняется слушателями по вопросам к зачету.

В «Список рекомендуемой литературы» включены источники информации с указанием объемов для самостоятельного изучения, обращение к которым позволит получить дополнительную информацию для подготовки к учебным занятиям, текущей и промежуточной аттестации.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел I ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1.1. Сущность менеджмента, принципы, функции, методы. Основные школы управления (6 акад. часов, из них лекция – 2, самостоятельная работа – 4)

Различия терминов «управление» и «менеджмент».

Термин «управление» применяется: в технических системах (автомобилем, станком и т. д.); в кибернетике – с позиций всеобщей организационной науки и на основе единых принципов (в технических, биологических и социальных системах); в государственных и общественных организациях, на предприятиях при руководстве подразделениями; в плановой, бухгалтерской, маркетинговой, юридической деятельности. Управление – способ организации, обеспечивающий в биологических, технических и социальных системах сохранение их структуры, режима функционирования, реализации программы и цели деятельности.

Управление в любой организации предполагает осуществление последовательных мероприятий: разработка миссии; распределение функций производства и управления; распределение заданий между работниками, организация порядка и временной последовательности их взаимодействия; приобретение или модернизация технологии производства; наладка системы стимулирования, снабжения и сбыта; организация производства. Все это выстраивается в систему управления организацией, которая должна быть согласована с системой производства (главная цель организации).

Менеджмент рассматривается как управление, заведование и организация производства; совокупность методов, средств и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Сущность менеджмента, выражающая всеобщие, необходимые, относительно устойчивые внутренние связи, состоит в обеспечении взаимодействия личных, групповых и государственных интересов в соответствии с господствующими отношениями собственности.

Понятие «менеджмент» имеет большое количество определений; приведем одно из них.

Менеджмент – управление людьми в организациях на основе динамических методов анализа, принятия решений и общения, которые направлены на достижение целей путем использования запланированных, организованных и контролируемых средств.

Менеджмент как особый тип управления организацией функционирует в рыночной системе хозяйствования, для которой характерны: 1) *рыночные механизмы развития экономики* – наличие конкуренции, свободы предпринимательства и принятия хозяйственных решений, миграционные механизмы при движении капитала, рабочей силы, свободное ценообразование; 2) *необходимость гибкости и адаптации* в поведении на рынке с ориентацией на человеческий фактор, высокий профессионализм, творчество менеджера.

Управление любой организацией предполагает *определение целей деятельности*. Цель управления рассматривается как желаемое поведение системы, генеральный императив действий, возможное и необходимое состояние управляемой системы. Процедура постановки и выбора целей получила название «целеполагание».

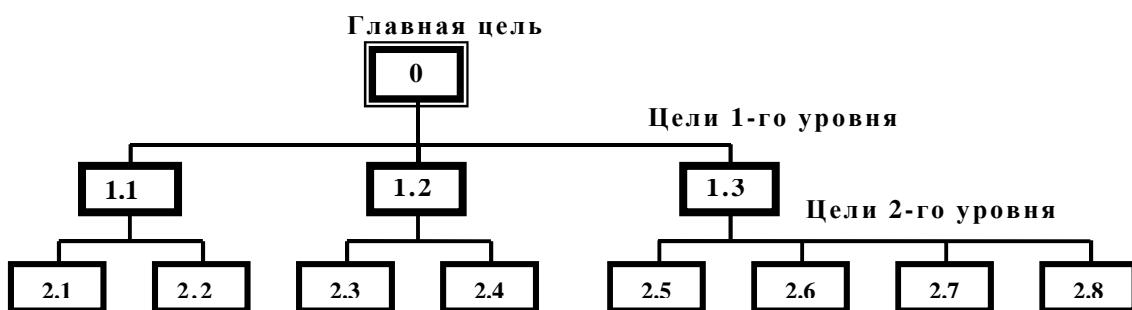
Миссия – это четко сформулированные смысл существования организации, ее предназначение. Смысл существования организации раскрывает причину ее появления и отличие данной организации от ей подобных.

К целям организации предъявляются определенные требования: *конкретность и измеримость*, что позволяет выразить их не только в качественных, но и в количественных показателях; *реальность для данных условий*, обеспеченность соответствующими ресурсами, что оценивается в процессе составления плановых бюджетов и распределения ресурсов; *гибкость, способность к трансформации* в соответствии со стремительно меняющимися условиями деятельности организации; *при-*

занность персоналом в качестве личных целей; проверяемость – обусловлена необходимостью оценивать степень достижения целей и осуществлять соответствующее стимулирование людей.

В соответствии с целями генерального направления развития предприятия формируется система целей (с соответствующими целевыми показателями) для каждого подразделения. Количество и разнообразие целей управления настолько велико, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация. Модель упорядочения целей разного уровня управления в единую комплексную систему получила название «дерево целей»: ствол дерева – миссии организации; крупные ветки – общие цели, которые в дальнейшем разветвляются на более мелкие, соответствующие специфическим целям; каждая «ветвь» дерева описывает не способ достижения цели, а конкретный конечный результат, выраженный каким-либо показателем.

«Дерево целей» – это графическое изображение связи между целями и средствами их достижения, построенное по принципу дедуктивной логики и с применением некоторых эвристических процедур.



Успешное управление рассматривается как непрерывный процесс взаимосвязанных действий по формированию и использованию управленческих ресурсов организации для достижения целей. Такие действия называются управленческими функциями.

Планирование – определение будущего состояния, тенденций и перспектив развития объекта управления.

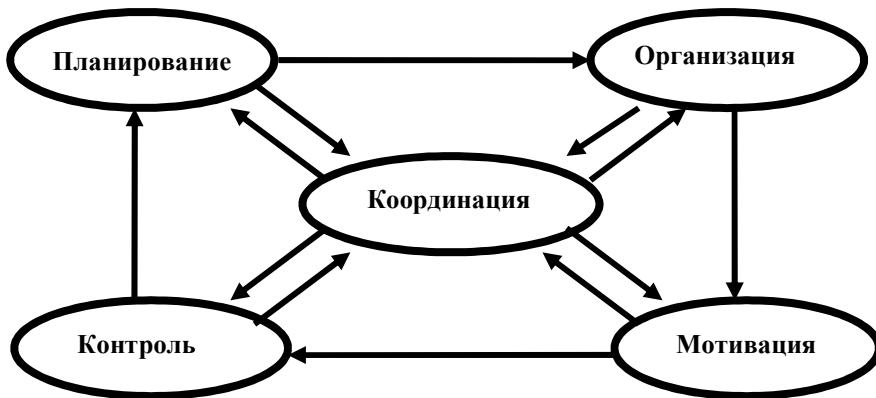
Организация (организование) – деятельность по созданию, развитию и сохранению структуры предприятия, распределе-

ние прав, ответственности и полномочий. Важнейшим механизмом функции организации является *руководство* – направление усилий коллектива или личности на выполнение общих задач.

Мотивация – побуждение работников к трудовой деятельности: содержательные и процессуальные теории. *Содержательные теории* мотивации раскрывают, что побуждает людей действовать определенным образом, принимать на себя ответственность. *Процессуальные теории* мотивации раскрывают, как человек распределяет свои усилия для достижения желаемых результатов и для удовлетворения своих потребностей.

Контроль (обеспечение целей организации; определение качества и корректировки выполняемых сотрудниками работ). При установлении в процессе контроля отклонений (рассогласований) осуществляется *регулирование*.

Координация – согласование всех стадий процесса управления, установление рациональных связей (коммуникаций) между всеми звеньями управления организацией; применение процедур принятия управленческих решений (использование ресурсов и маневрирование ресурсами, определение обязательств и ответственности всех звеньев и участников организации).



Принципы менеджмента – общепризнанные правила и нормы управления в определенных условиях общественного развития. Государства закрепляют систему своих принципов в законодательстве, прежде всего в Основном Законе – Конституции. Крупные корпорации разрабатывают и утверждают документы, в которых формулируют принципы собственной деятельности: кодекс поведения персонала; рекомендации по

оплате труда и вознаграждению сотрудников, обеспечению их равных прав, невмешательства в их личную жизнь, свободы самовыражения; нормы и правила по охране окружающей среды, обеспечению безопасности и охране здоровья на рабочих местах; нормы и правила, предписывающие постоянную заботу о повышении качества продукции и услуг, проведении приемлемой политики ценообразования, соблюдении этики ведения бизнеса и рекламы; нормы и правила по благотворительной деятельности и ее приоритетам.

Фрédерик Тéйлор разработал принципы организации труда рабочих, Гаррингтон Эмерсон – 12 принципов производительности, Генри Форд – принципы организации конвейерной сборки, Анри Файоль – 14 принципов управления.

Общие принципы менеджмента характеризуют построение и функционирование организации: оптимальное сочетание централизации и децентрализации; единоначалие и коллегиальность; единство распорядительности; сочетание линейного, функционального и целевого управления; преемственность; единство интересов.

Методы управления – способы достижения цели, совокупность приемов и операций теоретического или практического освоения действительности, а также человеческой деятельности, организованной определенным образом.

Организационно-распорядительные методы – пути воздействия на процесс управления. Среди них выделяются три группы воздействия: организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные.

Экономические методы менеджмента. Эта группа методов раскрывает пути воздействия на экономические интересы объекта управления, имеет косвенный характер управленческого воздействия и отличается возможностью количественного соизмерения. Формы экономического расчета предприятия: бюджетный расчет, хозрасчет и коммерческий расчет.

Социально-психологические методы управления направлены на управление социально-психологическими процессами в коллективе для достижения поставленной цели при условии соблюдения законодательства и требований нормативных аспектов.

Основные школы управления. Первые систематические исследования в области менеджмента были сделаны *классической школой*. Основатель ее *Фрédерик Тéйлор* (Frederick Winslow Taylor, 1856–1915) – один из родоначальников научной организации труда (НОТ) и управления производством (рационализация процесса труда, а не системы управления), получившей широкое распространение вначале в США, а затем во всем индустриальном мире. В работах «Научные основы организации промышленных предприятий» (пер. с англ. – Санкт-Петербург, 1916 г.), «Научная организация труда» (пер. с англ. – Москва, 1924 г.) сформулировал новые принципы оплаты труда и управления предприятием, основанные на *специализации* и *рационализации* трудовых операций. Ему принадлежит идея функционального управления, призванного вытеснить линейную систему. Важным элементом управленческой схемы явились создание в структуре предприятия планового и распределительного отделов; сформулирована необходимость изучения трудовых движений, элементов времени и установления норм и заданий; разработана система заработной платы, отменяющая уравниловку; внедрена технологическая документация. В классической школе менеджмента сложились следующие принципы управления персоналом: индивидуальная ответственность работника за выполнение служебных обязанностей и заданий; жесткое разделение сфер деятельности; приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда; применение рациональных приемов и методов труда по критерию минимума времени на их выполнение; нормирование труда; преобладание экономического стимулирования над всеми другими его видами; авторитарный стиль руководства.

Разновидностью классической школы управления является *«административная школа*. Одним из основателей этой школы был *Анри Файоль* (Henry Fayol, 1841–1925) – французский экономист и предприниматель. Важнейшие идеи изложены в книге «Administration Industrielle et Générale» (1916) («Общее и промышленное управление», перевод. с фр. и издание на рус. языке – 1923 г.), в которой заложены основы методологии современного менеджмента и управления персоналом. Комплекс работ по руководству промышленной компанией разделен на шесть основных групп деятельности: *административная*

управленческого аппарата (планирование, организация, руководство, координация), коммерческая (покупка, продажа, обмен), технико-производственная (производство, отделка, опробование, контроль), финансовая (осуществление финансового контроля), охрана труда и техника безопасности, учет положения дел на производстве. В книге представлена процессная концепция управления с функциями: предсказание (планирование), организация, распределение, координация, контроль, – обосновано положение об оптимальном соотношении организаторских, технических и социальных способностей и знаний у лиц, работающих на крупных предприятиях. Изложены 14 основных принципов эффективного управления: разделение труда, власть и ответственность, дисциплина, единство распорядительства, единство руководства, подчинение частных интересов общим, вознаграждение, централизация, скалярная цепь (иерархия), порядок, справедливость, стабильный состав персонала, инициатива, корпоративный дух. Файоль обосновал необходимость выделения менеджмента в особый вид деятельности и организованного обучения менеджеров.

На базе учения Анри Файоля в 1920-е гг. было сформулировано понятие организационной структуры фирмы, элементы которой представляют систему взаимосвязей, серию непрерывных взаимосвязанных действий – функций управления.

К представителям «административной» школы относится Макс Вебер (Max Weber, 1864–1920 гг.) – немецкий социолог, историк, экономист, юрист. Был профессором политэкономии в университетах Германии. Идеи решающего значения рациональной природы человека и организационных структур для принятия управленческих решений изложены в работе «The Theory of Social and Economic Organization» (Illinois: The Free Press, 1947) («Теория социальной и экономической организации»). Сформулировал принципы «бюрократических методов управления кадрами» (четко определенные должностные обязанности, иерархии взаимодействий, единообразные формальные процедуры в практике управления, соблюдение единого регламента, строгий отбор кандидатов, периодическая аттестация и пр.). Высоко оценивал возможности бюрократии, приводя следующие ее свойства: постоянное осуществление управленческой деятельности; установление сферы власти и компе-

тенции каждого уровня и индивида в аппарате управления; укрепление иерархии как основного принципа контроля за чиновниками; отделение чиновников от собственности на средства производства; определение управленческой деятельности как особой профессии; документирование управленческих функций; господство в управлении принципа безличности.

Новое направление в области менеджмента открыла *школа «человеческих отношений»* (поведенческая школа) на рубеже 1930-х гг. В ее основу положены достижения психологии и социологии (наук о человеческом поведении), в процессе управления предлагалось сосредоточивать основное внимание на работнике, а не на его задании, чтобы лучше стимулировать труд.

Родоначальником школы «человеческих отношений» считается Элтон Мэйо (Elton Mayo, 1880–1949) – американский психолог. С 1927 г. по 1932 г. он провел серию экспериментов по изучению причин текучести и низкой производительности кадров на ряде электротехнических предприятий в г. Хоторне («хоторнские эксперименты»), которые положили начало исследованию неформальных групп. Производственное предприятие рассматривалось как социальная система. Основа концепции: «гуманизация труда», «просвещение служащих», «групповые решения». Задача менеджмента – поставить на службу социальные и психологические мотивы деятельности, способности работников к групповому творчеству. Для эффективной работы необходима дружественная обстановка в коллективе, хорошие взаимоотношения. Руководители должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию – это способствует социальной стабильности общества, удовлетворенности индивида своей работой. Провозглашался принцип замены индивидуальных воздействий групповыми, экономических – социально-психологическими (благоприятный моральный климат, удовлетворенность трудом, демократический стиль руководства).

Школа «человеческих отношений» делала акцент на заботе о людях, так как это оказывает большое влияние на производительность труда, ведет к повышению эффективности организации за счет ее человеческих ресурсов.

К школе «человеческих отношений» причисляют *Мэри Паркер Фоллетт* (Mary Parker Follett, 1863–1933) – американского

исследователя психологических аспектов менеджмента. Изучала социально-психологические отношения в индустриальных группах, взаимосвязь рационалистического и гуманистического подходов в управлении людьми. Утверждала, что обязанностью подчиненных является ответственное следование за лидером и активное участие во всех процессах принятия решений. Считала, что единицей общества является не изолированный, а «групповой индивид». Фоллетт определяла менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Выдвинула идею взаимовыгодного сотрудничества, гармонии труда и капитала, которая может быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех сторон. Отстаивала принцип «интеграции», или ненасильственного разделения власти, основанного на использовании ее концепции «власти вместе», а не «власти над». Признавала зависимость любой власти от ситуации. Рассматривала конфликт не как средство дестабилизации управленческих отношений, а как способ дальнейшего общения и поиска взаимопонимания, возможность разработки комплексных решений. Работала в качестве консультанта многих крупных корпораций.

Большой вклад в развитие школы «человеческих отношений» сделан в 1940–60-е гг. учеными-бихевиористами (от англ. *behaviour* – поведение), разработавшими несколько теорий мотивации. Бихевиоризм – направление в психологии (главным образом американской), считающее предметом психологии не сознание, а *поведение*, которое понимается как совокупность физиологических реакций индивида на внешние стимулы. Применяется в практике менеджмента.

В рамках школы «человеческих отношений» сформирован ряд теорий, основанных на обобщении изучения *мотивации* – побуждения работника к трудовой деятельности. *Содержательные теории* мотивации исходят из определения потребностей, идентификации мотивов личности и раскрывают, что́ побуждает людей действовать так или иначе, не только принимать на себя ответственность, но и стремиться к ней.

Одной из самых известных психологических концепций является теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу (Abraham Maslow, 1908–1970), опубликованная в книге «Motivation and personality» (1954) («Мотивация и личность»).

В ней изложена теория человеческой мотивации в пяти группах базовых потребностей, расположенных последовательно: 1) физиологические потребности (голод, жажда, сексуальное влечение, сон и др.); 2) потребности в безопасности (уверенность, защищенность, порядок и др.); 3) потребности в контактах и любви; 4) потребности в признании, оценке, уважении (в том числе самоуважении); 5) потребность в самоактуализации как стремление человека полностью раскрыть свой потенциал. В последующем были добавлены еще две группы потребностей: потребность знать и понимать (пытливость, знание, понимание); эстетическая потребность (в красоте, порядке, симметрии, системности, структурности). Группы потребностей образуют иерархию, в которой низшие потребности, начиная с физиологических, – первичные, более насущные. Потребности более высокого уровня могут мотивировать поведение человека при условии удовлетворения потребностей более низких уровней. В поздних публикациях Маслоу признал, что благоприятные условия не гарантируют личностного развития автоматически и констатировал, что чувство призыва (миссии) и ответственности личности – главная и универсальная характеристика самоактуализирующихся людей. Теория иерархии потребностей Маслоу находит применение в экономической теории, управлении персоналом при мотивировании сотрудников, в маркетинге при выявлении потребностей целевой аудитории, помогает людям определить текущие приоритеты в жизни, поставить реалистичные цели на ближайшее будущее.

Фредерик Герцберг (1923–2000) все факторы, влияющие на деятельность человека в производственной ситуации, разделил на *мотивирующие* и факторы «*здравья*» (гиgienические факторы).

Мотивирующие факторы: успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, возможности творческого и делового роста. Эти факторы способствуют росту степени удовлетворенности трудом и обобщенно называются потребностью в росте. Факторы «*здравья*» – это факторы среды, в которой протекает работа. Включают политику администрации, условия работы, заработок, межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными, сте-

пень непосредственного контроля за работой. Они могут рассматриваться как потребность в устраниении/избежании трудностей. Отсутствие этих факторов вызывает чувство раздражения, недовольства. Факторы среды обеспечивают нормальные условия работы, но не способствует активизации деятельности человека. Считается, что заработка плата, как правило, не является мотивирующим фактором. Для устранения чувства неудовлетворенности менеджеру необходимо особое внимание уделить факторам «здоровья» (в случае отсутствия чувства неудовлетворенности и раздражения мотивировать персонал с помощью факторов «здоровья» бесполезно). После обеспечения работника всем необходимым для достижения поставленных целей менеджер должен сконцентрировать управлческие усилия на мотивирующих факторах.

В трехфакторной теории *Фрэнсиса МакКелланда* (1917–1998) рассматриваются три вида приобретенных потребностей, активизирующих деятельность человека: *власть, успех, причастность*. Эти потребности не располагаются иерархично, а дополняют друг друга. Стремление к власти – главная мотивация. Два типа: *власть – самоцель*, подчинение других своей воле, а интересы организации или команды – второстепенны. Другой тип: *власть – инструмент* для решения коллективных задач, главное не самоутверждение, а желание и возможность брать на себя ответственность. *Потребности в причастности* – стремление к налаживанию контактов, желание иметь дружеские отношения в коллективе, поддержку среди коллег. *Потребности в успехе* характеризуют перфекционистов, чувствующих удовлетворенность от доведенной до конца работы. Если на руководящей позиции находится такой человек, он может отказываться от выгодных, но рискованных предложений из-за боязни проиграть. Люди, у которых мотивация к власти является ведущей, уверены в себе, не боятся отстаивать свою точку зрения, нередко идут на конfrontацию.

Процессуальные теории мотивации раскрывают, как человек распределяет свои усилия для достижения желаемых результатов и для удовлетворения своих потребностей. Среди них «теория X» и «теория У» *Дугласа МакГрэгора* (1906–1964). Автор теорий в книге «*The Human Side of Enterprise*» (1960) («Человеческая сторона предприятия») описывает их, характер-

ризуя представление управляющих об отношении работников к труду. Применительно к «теории X» – средний индивидуум туповат, ленив, стремится при первой возможности избежать труда, поэтому необходимо постоянно понуждать, угрожать наказанием, чтобы он работал напряженно для достижения целей фирмы. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, сравнительно нечестолюбив и более всего беспокоится о своей собственной безопасности. В «теории У» производственный процесс освещается иначе. Затраты физических и умственных усилий человека в процессе труда столь же естественны, как в играх, на отдыхе. Средний индивидуум при соответствующей подготовке и условиях демонстрирует эффективную работу.

Теория справедливости и ожидания (модель) Лаймана Порттера – Эдварда Лоулера (1968) рассматривает мотивацию как функцию затраченных усилий, полученных результатов, восприятия работниками вознаграждения (справедливое-несправедливое), степень удовлетворения.

Школа науки управления – направление, изучающее производство в качестве «социальной системы» с применением различных подходов.

Системный подход – рассмотрение проблематики управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, в том числе с применением математических методов и электронно-вычислительных машин. Ключевые составляющие системы – люди, цели, задачи, структура, техника и технология. Все эти составляющие имеют между собой многосторонние связи, которые влекут изменения в поведении людей и всей организации. Данный подход к проблеме управления обозначается как организационная система, которая направлена на достижение поставленных целей.

Процессный подход был впервые представлен классической (административной) школой управления, сформулировавшей и описавшей содержание функций управления как независимых друг от друга. Процессный современный подход с точки зрения школы науки управления изучает функции управления в качестве взаимосвязанных, зависимых друг от друга.

Ситуационный подход – выявление ситуации, т. е. обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в определен-

ленный промежуток времени. Изучение каждой конкретной ситуации дает возможность руководству выявить и выбрать лучшие способы и методы достижения целей организации, которые применимы в данной ситуации. Основными внутренними переменными организации можно назвать ситуационные факторы, которые действуют внутри организации: люди, цели, задачи, структура, техника и технология. Внутренние переменные есть результат принятия людьми управленческих решений. С помощью ситуационного подхода определяются внешние переменные факторы за рамками организации, однако существенно влияющие на нее. Две группы: *переменные прямого воздействия* – поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы. *Переменные косвенного воздействия* – состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные факторы (жизненные установки, традиции, обычаи и др.), политические факторы, события на международной арене.

Существует *второе направление школы науки управления*, которое напрямую связано с развитием точных наук, прежде всего математики, с широким использованием в сфере управления количественных методов «изучения операций». В процессе принятий управленческих решений широко применимы элементы математического моделирования, в том числе модели теории игр, модели теории очередей, управления запасами, линейного и имитационного программирования.

Задание для самостоятельной работы

С использованием рекомендуемой литературы изучить следующие вопросы:

1. Менеджмент как вид управленческой деятельности (материалы слушателей – примеры из практики).
2. Эволюция управленческой мысли.
3. Содержательные и процессуальные концепции мотивации: соотнесение с собственной практикой.

Литература для самостоятельного изучения

Основы менеджмента : учебно-методический комплекс / Белорусский государственный университет культуры и искусств, Факультет культурологии и социокультурной деятельности,

Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности ; сост. О. А. Барма. – Минск, 2022. – С. 46–52. – Электронная копия доступна в репозитории БГУКИ. URL: <http://repository.buk.by/123456789/26521>.

Степанцов, А. И. Закономерности и принципы менеджмента в сфере культуры / А. И. Степанцов // Арт-менеджмент : учебно-методический комплекс / сост. А. И. Степанцов, Е. А. Макарова. – Минск, 2013. – С. 4–26. – Электронная копия доступна в репозитории БГУКИ. URL: <http://repository.buk.by/123456789/12395>.

Вопросы для закрепления учебного материала по теме 1.1

1. Различия терминов «управление» и «менеджмент».
2. Сущность менеджмента – обеспечение взаимодействия личных, групповых и государственных интересов в соответствии с господствующими отношениями собственности.
3. Модель упорядочения целей разного уровня управления в единую комплексную систему – «дерево целей».
4. Функции менеджмента – непрерывный процесс последовательных действий, направленных на эффективное использование ресурсов предприятия для достижения поставленных целей.
5. Принципы менеджмента – общепризнанные правила и нормы управления в определенных условиях общественного развития.
6. Методы управления – способы достижения цели, совокупность приемов и операций теоретического или практического освоения действительности, а также человеческой деятельности, организованной определенным образом.
7. Основные школы управления.

Тема 1.2. Концепция эволюции управления. Общая система рыночных институтов менеджмента (6 акад. часов, из них лекция – 2, самостоятельная работа – 4)

Эволюция управления – развитие технологий управления в процессе разделения труда, социальных функций и ролей между людьми.

Управленческая технология – искусство, мастерство и умение, набор средств и методов для осуществления целенаправленного управленческого воздействия. Включает методы и средства сбора и обработки информации; приемы эффективного воздействия на работников; принципы, законы и закономерности организации и управления; системы контроля.

По мере развития различных форм жизнедеятельности общества неизбежно происходила все большая *специализация* тех или иных видов деятельности, что, в свою очередь, явилось главным стимулом развития технологий осуществления деятельности. Это было не только в материальном производстве, но и в технологии социальной самоорганизации, управления, познания, образования.

Первые, самые простые формы упорядочения и организации совместного труда (*начальный этап*) связаны с эпохой становления производящей деятельности, когда происходило размежевание присваивающей деятельности (охоты, собирательства) с элементарной производящей (земледелием и скотоводством). В культурологической литературе эта эпоха обычно называется архаической или «варварской».

Эпоха раннегородских цивилизаций (доиндустриальная) – разделение сельскохозяйственной деятельности и городского производства материального и духовного продукта, использование экстенсивных технологий работы; формулировка принципов и правил в отношениях «управляющие – управляемые», выделение профессии управляющего; изменение содержания управленческих подходов от признания справедливости рабства и управления рабами до идей раннего христианства, провозглашавших равенство и справедливость в отношениях между людьми.

Новая эпоха (индустриальная) – от мануфактуры к стремительному росту массового производства продукции для урба-

низированного рынка потребления, переход к интенсивным технологиям производства продукции, услуг (при сохранении экстенсивных способов управления этими процессами); филантропический план улучшения условий жизни рабочих Роберта Оуэна; тейлоризм и научный менеджмент. Если в доиндустриальном обществе господствовала примитивная технология *тотального принуждения*, то индустриальное общество дало начало новой управляемой технологии, получившей развитие в постиндустриальном обществе.

Современный этап (постиндустриальная эпоха) – переход к интенсивным технологиям управления социокультурной жизнью сообществ, использование более совершенных (компьютерных) систем получения и обработки информации (и принятия управляемых решений), а также автоматизированных систем производства.

Эволюция управления в XX в. состоит в использовании достижений многих наук для решения главной проблемы: как получить желаемые результаты на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию и услуги и использующих многообразные ресурсы. *Первый прорыв* в управляемой мысли, произшедший в начале века и связанный с тейлоризмом, был основан на положении о том, что управлять можно «научно», и фактически состоял в перенесении идей инженерных наук на управление в низовом производственном звене. *Второй прорыв*, тесно связанный с предыдущим, состоял в распространении «принципов управления», сформулированных Анри Файолем и ориентированных прежде всего на построение «формальных» организационных структур и систем. *Третий прорыв* в управляемой мысли – зарождение школы «человеческих отношений» на рубеже 1920–30-х гг. В 40–60-е гг. это направление было продолжено развитием теории организаций как социальных систем, с использованием достижений психологии и социологии (наук о человеческом поведении) в управлении. В советской теории и практике это было воспринято как «происки» буржуазной идеологии в области налаживания «человеческих отношений», имела место также недооценка психологических аспектов поведения человека в реальных организациях.

Новый рывок в управляемой мысли – развитие современных количественных методов обоснования решений

в 1950–70-е гг. – оказался прямым следствием применения математики и компьютеров в управлении. «Количественная школа» в мировой управленческой мысли стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики – областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления – к управлению, что способствовало сближению рационализма сторонников «науки управления» и романтизма энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе.

На рубеже 1970–80-х гг. была сформулирована идея организации как открытой системы, которая приспосабливается к многообразной внешней и внутренней среде (подверженной внешним влияниям). 70–80-е гг. прошли в интенсивных поисках взаимосвязей между типами среды и различными формами управления – *переход от универсализма к «ситуационному подходу»*. Десятилетие 80-х гг. ознаменовалось открытием значения «организационной культуры» как мощного инструмента управления, особенно эффективно используемого японцами.

В 1990-е гг. действовали *три тенденции*. *Первая*: усиление «технократизма» на новой основе, осознание значения материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг. *Вторая*: усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участию рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности. В Европе, Японии, США признано, что за демократизированными, партисипативными формами управления – будущее. *Третья тенденция*: усиление международного характера управления, переход большинства постиндустриальных стран к открытой экономике, резкое повышение роли международной конкуренции и в то же время кооперации производства, развитие транснациональных корпораций, интернационализация управления.

Сложилась современная классификация организационных структур:



Общая система рыночных институтов менеджмента.

Рынок определяется и как специальное место для осуществления торговых операций, и как сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя. Основным элементом рыночной экономики является *конкуренция*. Ее принципы: стабильность денежного обращения; открытые рынки; частная собственность; свобода договоров; полная хозяйственная и имущественная ответственность; стабильность экономической политики. Главный принцип современного рынка – нахождение потенциальным производителем покупателя продукции, которую он может и готов произвести и, после соответствующей необходимой подготовки, приступить к производству.

Право собственности. В экономическом словаре *собственность* представляется как принадлежность средств и продуктов производства определенным лицам – индивидуумам или коллективам – в определенных исторических условиях, отра-

жающих конкретный тип отношений собственности. Принадлежность собственности человеку дает ему право использовать и воздействовать на имущество по своему усмотрению. Все экономические объекты являются чьей-то собственностью, и одновременно независимо от форм собственности они неизбежно управляются, т. е. возникают отношения «субъект собственности – объект собственности».

Субъект собственности – собственник, юридическое или физическое лицо, обладающее правом собственности – владения, распоряжения, пользования объектом собственности. Их объединяют в три большие группы: частные лица, коллективы и общество (государство). К *объектам* относят средства производства, предметы потребления, природные ресурсы, рабочую силу. В связях между субъектами и объектами принадлежность собственности выражается в отношениях и правах владения, пользования, распоряжения.

Владение – исходная форма собственности – фактическое реальное обладание вещью (объектом). Владелец объекта может делегировать полномочия распорядительства, сохраняя за собой получение дохода. *Пользование* – потребление вещи, эксплуатация имущества и возможность извлечения из него доходов в рамках действующего законодательства. *Распоряжение* – возможность субъекта управлять собственностью любым желаемым способом в рамках закона.

Формы собственности^{*}. *Частная собственность* – форма юридического закрепления за гражданином прав владения, пользования и распоряжения каким-либо имуществом. Частная собственность – имущество, принадлежащее человеку, физическому лицу. Частная собственность создается и приумножается за счет предпринимательской трудовой деятельности, ве-

* Согласно Конституции Республики Беларусь (ст. 13), собственность может быть государственной и частной. «Государство предоставляет всем равные права для осуществления хозяйственной и иной деятельности, кроме запрещенной законом, и гарантирует равную защиту и равные условия для развития всех форм собственности.

Государство гарантирует всем равные возможности свободного использования способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности.

Государство осуществляет регулирование экономической деятельности в интересах человека и общества; обеспечивает направление и координацию государственной и частной экономической деятельности в социальных целях».

дения собственного хозяйства, вкладов в кредитные учреждения, акции и другие ценные бумаги, приобретения имущества по наследству. *Государственная собственность* охватывает объекты, являющиеся достоянием всех граждан страны (собственность Республики Беларусь), а также объекты *коммунальной (муниципальной) собственности* в пределах административно-территориальных единиц.

Организация – экономическая единица координации с определенными границами и непрерывно функционирующая в достижении цели, разделяемой членами-участниками. В качестве производственно-хозяйственного образования организация состоит из элементов, связей и отношений: *материально-технической* природы – средства и предметы труда, технологические правила, регламентирующие процессы производства и распределения продукции, организационно-технологическая информация; *социальной* природы – люди, их профессиональная подготовка и способность к трудовой деятельности, нормы, правила и «технологии» отношений между членами коллектива. Важным для существования любой организации является степень зависимости от других организаций: чем больше зависимость от владельцев, поставщиков или потребителей, тем меньшая автономия в принятии решений и большая централизация власти внутри нее, большая формализация ее структуры. Основа современной методологии менеджмента организаций – адаптация к внешним условиям.

Государство – основной институт политической системы, наделенный высшей законодательной властью, т. е. правом устанавливать и регламентировать социальные нормы и правила общественной жизни в пределах определенной территориальной целостности и использовать легитимные методы принуждения для их соблюдения по отношению ко всем членам общества. Государство является основным источником политической власти и использует ее от имени всего общества. Государство имеет непосредственное влияние на экономику: издает законодательные акты и осуществляет административное регулирование, т. е. действует как сила, внешняя по отношению к экономике; выступает в качестве собственника некоторых отраслей экономики или отдельных предприятий, т. е. непосредственно осуществляющих экономическую деятельность.

ность, как правило, подчиняющихся общим законам рыночной экономики.

Государство *распределяет ресурсы*, которыми оно располагает; принимает *экономические решения*, приводящие к структурным сдвигам в работе крупных секторов экономики, а также устанавливающие отношения между организациями или условия этих отношений; обладает *контролем* над сообществом экономических организаций.

Договор – двустороннее или многостороннее соглашение, в котором оговорены права и обязанности его участников, направленное на установление, изменение или прекращение прав и обязанностей. Обычно содержит сведения о его участниках, изложение предмета, сущности сделки, обязательства договаривающихся сторон, условия осуществления договора, способы оплаты за предоставленные друг другу товары, работы, услуги, формы ответственности участников за невыполнение принятых обязательств, условия расторжения или продления договора, юридические адреса сторон. Скрепляется подписями полномочных представителей договаривающихся сторон и печатями (если участник договора – юридическое лицо). Договоры называют также контрактами.

Принцип свободы договора, т. е. договорного оформления отношений между хозяйственными субъектами, – очень важен, поскольку, если партнеры и формы отношений между ними предписываются монопольно или сверху, экономически трудно оценить риски, а еще труднее рассчитывать на механизм ответственности.

Организационная культура – система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, придающая единообразие совместным действиям людей и формирующая общую для всех психологию. Функции: охранная, интегрирующая, регулирующая, адаптивная, ориентирующая, мотивационная.

При организации труда тейлоровского типа традиционные условия производства объективно не требовали использования моральной мотивации и заинтересованности работников в коллективном новаторском поиске. В современной рыночной экономике на первый план выдвигаются люди, способные взять на

себя высокую меру ответственности, стремящиеся реализовать свои творческие и организаторские способности.

Трансакционные издержки – затраты, связанные с осуществлением сделок на рынке, т. е. действий, направленных на установление, изменение или прекращение гражданских правоотношений. Обусловлены созданием, использованием, поддержанием и преобразованием институциональной системы функционирования менеджмента организации. Могут включать расходы на:

- регистрацию фирмы и создание фирменного стиля;
- поиск работы и мобильность;
- поиск и выбор партнера;
- подписание соглашений и контроль исполнения;
- адаптацию к происходящим изменениям;
- совершенствование квалификации отдельных работников;
- найм или увольнение;
- информацию о вакансиях и работниках;
- отбор кандидатов;
- контроль за выполнением трудового соглашения;
- предупреждение мошенничества;
- случай неожиданных потрясений; и т. п.

Трансакционные издержки тем большие, чем выше неопределенность условий хозяйствования и ненадежность партнеров, и тем большие, следовательно, риски. Поэтому организация может или изменить эти условия (стратегии роста организации), или приспособиться к ним (стратегии выживания и адаптации). В той мере, в какой организация обладает властью над рынком, она обладает и властью над институциональной средой.

Задание для самостоятельной работы

С использованием рекомендуемой литературы изучить следующие вопросы:

1. Развитие технологий управления: исторический экскурс.
2. Система рыночных институтов менеджмента.
3. Примеры организационной культуры в организациях.

Литература для самостоятельного изучения

Основы менеджмента : учебно-методический комплекс / Белорусский государственный университет культуры и искусств, Факультет культурологии и социокультурной деятельности, Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности ; сост. О. А. Барма. – Минск, 2022. – С. 28–45. – Электронная копия доступна в репозитории БГУКИ. URL: <http://repository.buk.by/123456789/2652>.

Степанцов, А. И. Закономерности и принципы менеджмента в сфере культуры / А. И. Степанцов // Арт-менеджмент : учебно-методический комплекс / сост. А. И. Степанцов, Е. А. Макарова. – Минск, 2013. – С. 4–26. – Электронная копия доступна в репозитории БГУКИ. URL: <http://repository.buk.by/123456789/12395>.

Вопросы для закрепления учебного материала по теме 1.2

1. Развитие технологий управления в процессе разделения труда, социальных функций и ролей в отношениях между людьми.
2. Эпоха раннегородских цивилизаций (доиндустриальная) – разделение сельскохозяйственной деятельности и городского производства материального и духовного продукта.
3. Новая эпоха (индустриальная) – от мануфактуры к стремительному росту массового производства продукции для урбанизированного рынка потребления.
4. Современный этап (постиндустриальная эпоха) – интенсивные технологии управления социокультурной жизнью обществ, использование компьютерных систем получения и обработки информации (и принятия управленческих решений), автоматизированные системы производства.
5. Эволюция управления в XX в.
6. Общая система рыночных институтов менеджмента: рынок; право собственности; организация; государство; договор; организационная культура; трансакционные издержки.

Тема 1.3. Управленческие решения (4 акад. часа, из них лекция – 2, самостоятельная работа – 2)

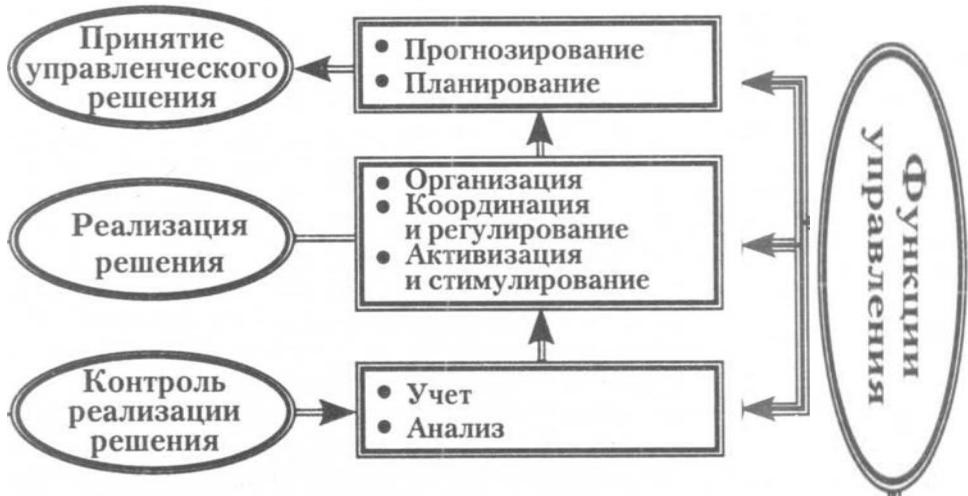
Управленческое решение в широком смысле понимается как концентрированное выражение процесса управления, как команда, подлежащая выполнению, поступающая от управляющей системы к управляемой. Это результат (продукт) управленческого труда, основной инструмент управляющего воздействия, обеспечивающий взаимодействие целенаправленных, логически последовательных управленческих действий, ориентированных на реализацию управленческих задач.

Система правильно организованных и приведенных в действие решений руководителей различных уровней характеризует менеджмент как явление.

Многочисленные формулировки термина «решение», встречающиеся в управленческой литературе, можно объединить в три группы:

- интеллектуальная задача, выбор альтернативы действия, основанный на оценке издержек;
- процесс целенаправленного преобразования исходной информации о состоянии и условиях функционирования объекта управления в информацию о наиболее рациональном пути достижения этим объектом желательного состояния;
- организационный акт, момент волевого действия, состоящий в выборе цели действия и способов ее достижения; процесс легализации управляющего воздействия на управляемую систему и/или подсистему.

В самых общих чертах решение – «это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать» (Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента : пер. с англ. 3-е изд. Москва : Дело, 1997. С. 60).



Организационные решения рассматриваются как:

– *программируемые*, «в высшей мере структурированные», принимаемые для решения всех регулярно возникающих ситуаций согласно определенной процедуре или правилам, что сводит число альтернативных решений к минимуму и позволяет обходиться небольшим количеством ресурсов; программирование снижает вероятность ошибок, экономит время при использовании разработанных процедур в каждой ситуации;

– *непрограммируемые*, принимаемые в новой ситуации, когда появляются дополнительные факторы или изменяются старые; их число возрастает с ростом неопределенности среды деятельности организации; к данному типу относятся решения относительно целей организации, способов улучшения ее продуктов, усовершенствования структуры управленческого подразделения, повышения мотивации работников;

– *компромиссы (соглашения, достижение взаимных уступок)*, учитывающие невозможность полного исключения негативных последствий при принятии решений и стремящиеся уравновесить противоречивые ценности, цели и критерии.

Процесс принятия решения – это психологический процесс, и поэтому виды решений зависят от того, как их принимают.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный на основе непосредственного освоения истины без участия рассудка или разума, как природное данное («шестое чувство»), которое может развиваться в процессе работы. Возникают при отсутствии времени на изучение ситуации. Однако если руководи-

тель полагается только на интуицию, шансы правильного выбора невелики.

Решения, основанные на *суждениях*, – это выбор, сделанный на основе знаний и опыта, связанного с прежними ситуациями. Руководитель может сделать выбор в пользу альтернативы, которая уже приносila успех. Это очень быстрый и эффективный путь принятия решения до тех пор, пока ситуация не меняется коренным образом. При изменении условий путь применения старого опыта бывает разрушительным. Человек, который мыслит прямолинейно («мы всегда делали так»), не может быстро перестроиться и становится рабом стереотипов.

Рациональное решение – принятое на основе объективного аналитического процесса и независимо от прошлого опыта; это *последовательность управленческих действий*, приводящих к принятию целевой установки, изменяющей ситуацию и разрешающей возникшее противоречие. Этапы рационального решения (по Мескону):

1. Диагностирование проблемы	2. Идентификация ограничений и критериев	3. Выявление альтернатив	4. Оценка альтернатив	5. Выбор альтернативы
------------------------------	--	--------------------------	-----------------------	-----------------------

1. Первый шаг при принятии рационального решения – это диагностика проблемы, возникшей или при недостижении поставленных целей, или как потенциальная возможность, которая открывается (или не открывается) перед организацией. Включает этапы: осознание и установление причин затруднений или имеющихся возможностей, например, на базе производимого контроля; сбор и анализ информации о среде деятельности организации как внешней, так и внутренней; отбор относящейся к делу (релевантной) информации.

2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений. Среди них: недостаточность ресурсов (нехватка финансовых средств, отсутствие квалифицированных кадров, высокая цена сырья, высокая конкуренция и т. д.); различные законодательные акты, которые руководители организаций изменить не в состоянии; существующие стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные решения. Это критерии принятия решений.

3. Определение альтернатив среди различных вариантов решений, которые могли бы устраниć проблемы организации. К рассмотрению принимаются те варианты, по которым располагают достаточными знаниями и информацией. Так как поиск оптимального решения занимает очень много времени и дорого стоит, зачастую принимают наиболее простое решение, позволяющее решить проблему, но оно не всегда бывает самым эффективным.

4. Оценка альтернатив через процедуру отбора оптимального решения. Должны быть рассмотрены достоинства и недостатки каждого решения и должен быть найден компромисс достоинств и недостатков. Прогнозируется дальнейшее развитие ситуации и определяются вероятности реализации каждого возможного варианта.

5. Окончательный выбор осуществляется на основе: *одного*, доминирующего критерия (например, отдачи на вложения); *совокупности критерииев*, каждый из которых должен учитывать различные аспекты (достаточное количество финансовых средств, доступность ресурса, решение не противоречит имиджу организации и приемлемо для учредителя).

Как отпечаток личности менеджера решения могут быть: *уравновешенные* (обоснованные), *импульсивные* (эмоциональные, недостаточно обоснованные), *инертные* (не оригинальные), *рискованные* (не предполагающие возможных последствий) и *осторожные* (оценивающие все варианты, сверхкритические).

Требования к управлеченческим решениям: *эффективность* – наиболее полное обеспечение достижения намеченных целей; *экономичность* – наименьшие затраты и издержки при достижении цели; *своевременность* – оперативное (без опозданий) решение проблемной ситуации; *обоснованность* – четкая формулировка и убедительность задач по достижению целей; *реальность* – предоставление исполнителю необходимых условий и средств для выполнения решения.

Факторы эффективности решений: *иерархия в принятии решений* – делегирование полномочий по принятию решения непосредственным участникам его реализации (на одном иерархическом уровне, без обращения к вышестоящему руководству, что повышает ответственность за выполнение принятого решения); *использование целевых межфункциональных*

групп – члены, входящие в их состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации; *централизация руководства при принятии решений* – процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя, т. е. каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решение) со своим непосредственным руководством.

Методы принятия управленческих решений.

Неформальные (эвристические) – включают методы аналогий, направленные на выявление сходства в закономерностях развития различных процессов и на этом основании построение прогнозов; методы имитационного моделирования, конструирования модели, описывающей объекты и процессы по важным, но не по всем показателям (например, по времени работы, интенсивности, экономическим затратам).

Метод экспертных оценок относится к числу наиболее часто применяемых, при исследовании сложных объектов является обязательным инструментом анализа, основан на использовании знаний, мнений, опыта специалистов (экспертов) для решения широкого круга вопросов. В сочетании со статистическими методами и методами моделирования данный метод дает высокие результаты.

Количественные методы принятия решений предполагают выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ) больших массивов информации. В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают: линейное моделирование с использованием линейных зависимостей; динамическое программирование, позволяющее вводить дополнительные переменные в процессе решения задач; вероятностные и статистические модели, реализующиеся в методах теории массового обслуживания; теорию игр, моделирующих ситуации, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений.

Задание для самостоятельной работы

С использованием рекомендуемой литературы изучить следующие вопросы:

1. Классификация управленческих решений.
2. Методы принятия управленческих решений: неформальные (эвристические); экспертные; количественные.

Литература для самостоятельного изучения

Демин, Г. А. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Г. А. Демин ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Пермь, 2019. – 88 с. // Пермский государственный национальный исследовательский университет : сайт. – URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-metody-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.pdf>.

Кабушкин, Н. И. Глава 8. Управленческие решения / Н. И. Кабушкин // Основы менеджмента : учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – Москва : Новое знание, 2009. – С. 198–218.

Основы менеджмента : учебно-методический комплекс / Белорусский государственный университет культуры и искусств, Факультет культурологии и социокультурной деятельности, Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности ; сост. О. А. Барма. – Минск, 2022. – С. 135–141. – Электронная копия доступна в репозитории БГУКИ. URL: <http://repository.buk.by/123456789/26521>.

Вопросы для закрепления учебного материала по теме 1.3

1. Управленческое решение как концентрированное выражение процесса управления.
2. Психологические аспекты принятия управленческих решений.
3. Классификация управленческих решений.
4. Требования к управленческим решениям.
5. Факторы эффективности решений.
6. Методы принятия управленческих решений.

Тема 1.4. Роль власти в управлении. Лидерство как важный и эффективный источник управления (6 акад. часов, из них лекция – 2, круглый стол – 2, самостоятельная работа – 2)

Человек, поступая на работу для выполнения определенных обязанностей и получения определенного вознаграждения,

приобретает *статус* (от лат. *status* – положение, состояние), правовое положение (совокупность прав и обязанностей) в структуре социальных отношений в организации. Работник попадает в область властных отношений (зависимостей) в организации, так как само существование организации тесно связано с властью, с властными отношениями между руководителем и подчиненными.

Власть означает в общем смысле способность и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств – воли, авторитета, права, принуждения, материальных ресурсов (родительская власть, государственная, экономическая и др.); власть – это политическое господство, система государственных органов.

Происхождение и основные формы проявления власти. Руководитель может успешно управлять исполнителями только в том случае, если они будут подчиняться его власти. *Власть есть способность одних людей подчинять других своей воле, оказывая на них влияние.* Под последним понимается эмоциональное или рассудочное воздействие, которое изменяет поведение в нужную организации сторону, побуждает более эффективно работать, предотвращает возникновение конфликтов.

Реализация властного влияния может быть основана на принуждении (сила закона и распределение полномочий), на убеждении (разъяснение) и на участии (сопричастность, личный пример).

В руководстве отчетливо прослеживаются две основные направленности: *на конкретные задачи* (побуждение, организация, инструктаж, обеспечение принятия «правильных» решений, обеспечение наличия «нужных» сотрудников и их «правильной» загрузки, обеспечение прочими ресурсами); *на сохранение и развитие коллектива* (конкретные лица, внимание, доверие, поощрение, обеспечение достижения сотрудниками их личных целей, их удовлетворенность трудом, самореализацией, их уверенность, вовлечение в обдумывание и решение проблем, личный пример, взаимоуважение и искренность в отношениях). В контексте управления важным является понятие *«стиль руководства»*. Это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на

них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота прежде всего о человеческих отношениях или прежде всего о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Авторитарный стиль как идеальная типовая форма единоличного централизованного проявления властной воли формального лидера имеет следующие разновидности:

- абсолютно диктаторский (сотрудники вынуждены следовать строгим единоличным приказам под угрозой наказания);
- автократический (менеджер имеет обширный аппарат власти);
- бюрократический (авторитет менеджера обусловлен его формальным положением лидера, все подчинены одной детальной системе правил, инструкций, положений);
- патриархальный (менеджер пользуется авторитетом «глазы семьи», сотрудники подчиняются на основе неограниченного доверия);
- доброжелательный, или благосклонный (авторитет менеджера основан на его личных положительных качествах, в которых уверены сотрудники).

Демократический (кооперативный, или сопричастный) стиль как типовая форма включает следующие варианты:

- коммуникационный – сотрудники могут выражать свое мнение, но должны в конце концов следовать распоряжениям;
- консультативный – менеджер принимает решение только после подробной информации и дискуссии, сотрудники выполняют задания, в разработке которых они участвовали, по которым с ними консультировались;
- управление с совместным решением – менеджер ставит проблему и ограничения, сотрудники сами принимают решение о мероприятиях, менеджер оставляет за собой право вето;
- автономный – менеджер берет на себя роль модератора, т. е. умеряющего, сотрудникам предоставлена самостоятельность, контроль и ответственность остаются за менеджером.

Исходным уровнем формирования индивидуальных стилей являются качества личности лидера. Системный характер индивидуального стиля обусловлен наличием следующих подси-

стем: принятие решений; использование методов управления; выполнение функций управления; взаимоотношения с сотрудниками; манера общения, стиль речи; партнерские отношения.

Либеральный стиль руководства предпочтителен при необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач. Руководитель формулирует перед исполнителями проблему, создает необходимые для их работы условия, определяет ее правила, рамки самостоятельности, обеспечивает информацией, поддерживает благоприятную атмосферу. Подчиненные самостоятельно принимают на основе обсуждения решения и ищут пути их реализации. Руководитель выполняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивает полученные результаты, награждает за успехи. Все это позволяет сотрудникам выразить себя, приносит удовлетворение, порождает взаимное доверие и создает в коллективе благоприятный морально-психологический климат.

Во многом стиль руководства предопределяют управленческие способности руководителя. *Способности* – это совокупность (структура) достаточно стойких, но изменяющихся под влиянием жизненных факторов (воспитания, обучения, опыта) индивидуально-психологических качеств человека, которые на основе компенсации одних свойств личности другими определяют его успешность в управленческой деятельности и в ее совершенствовании. Каждая профессия и специальность требует определенных способностей для овладения ею и успешной производственной деятельности. Способности можно рассматривать по двум группам.

Основные управленческие (менеджерские) характеристики личности управленца, обуславливающие успешную управленческую деятельность: общесоциальные, биографические характеристики, свойственные эффективному руководителю; собственно личностные качества эффективного управленца; общеуправленческие, или общеорганизационные (*профессиональные*), способности, определяющие эффективность данного типа деятельности в целом, обеспечивающие решение частных важных задач управления.

Вместе с тем в психологии управления существует и еще один критерий выделения способностей – *структурно-психологический*. В его основе не структура и содержание про-

фессиональной деятельности, а структура психики; способности структурируются по основным классам психических процессов – когнитивным, регулятивным, коммуникативным, мотивационным, волевым.

Общая структура управленческих способностей основана на взаимодополнительном использовании этих критериев: менеджерских, функционально-деятельных и структурно-психологических. В зависимости от меры их сформированности следует говорить и о различном уровне коммуникативных способностей.

Разные стили руководства требуют различного сочетания способностей. Стиль выполняет компенсаторные функции по отношению к структуре способностей личности. Поэтому руководители выбирают тот или иной стиль, чтобы опереться на сильные стороны своей индивидуальности и «обойти» слабые. То есть наличие стилей руководства – это следствие разнообразных человеческих индивидуальностей.

Управление может осуществляться в различных формах через различные способы воздействия на поведение: *убеждение* (логическая аргументация); *внушение* (суггестия, целенаправленное воздействие в обход сознания); *заражение* (передача эмоционального состояния, обычно в публичных условиях); *манипуляция* (скрытое побуждение другого к определенным действиям); *принуждение* (воздействие под угрозой наказания); *стимулирование* (установление и применение системы поощрения и наказания).

Одним из важных социально-психологических механизмов реализации власти в группе является *лидерство*. Лидерство предполагает наличие отношений «лидер – последователь». Эти взаимоотношения не обязательно предполагают иерархический характер, как это имеет место в случае отношений «начальник – подчиненный». Лидер – это тот, за кем идут. Лидерство как явление является функцией лидера, последователей и ситуации. Ситуацию определяют любые изменения, препятствия на пути достижения групповых целей (изменение численности, состава группы, конфликты и т. п.). Именно ситуация во многих случаях играет решающую роль в проявлении механизма выдвижения группой лидера.

Для социально-культурной деятельности характерно многообразие действующих субъектов-специалистов, выполняющих ролевые социальные функции.

Менеджерство (менеджмент, предпринимательство, продюсерство в сфере организации досуга детей, подростков, молодежи, семейных общинств) проявляется как активное участие в соорганизации, координации действий всех участников социально-культурного процесса. Элементы менеджерства частично присутствуют в деятельности любого специалиста социально-культурной сферы.

Посредничество (в сфере общения людей – роль ведущего, или модератора-посредника; в коммерческих отношениях – роль импресарио, антрепренера). Сущность – организация взаимодействия между творческой личностью, мастером, художником, носителем культурной информации и редких умений, с одной стороны, и аудиторией, публикой, коммерческими структурами – с другой. Роль «ведущего», возглавляющего досуговую общность, группу людей или массовую аудиторию, – предполагает тесное сотрудничество, сотворчество людей.

Реформаторство, или инновационная деятельность. Осуществляется талантливыми руководителями и организаторами коллективной инициативы, самодеятельности людей в социокультурной сфере. Это субъекты активного инновационного воздействия на тот или иной вид социально-культурной деятельности.

Лидерство – ролевая функция организатора досуга в малых группах, камерных формах познавательной, культурно-творческой, рекреационной деятельности как мастера, наставника. Целевой установкой лидера-педагога оказывается развитие у конкретной общности людей (детей, подростков, взрослых) творческих способностей, а также методов, с помощью которых эти способности формируются и реализуются.

Генеральная ролевая функция специалиста культурно-досуговой сферы – создание условий для наиболее полного развития и саморазвития, самоутверждения, самореализации различных слоев населения социума в сфере досуга.

Множество взаимодействующих субъектов социально-культурной и индивидуально-культурной деятельности, включая

как профессионалов, так и любителей, состоит из следующих основных категорий:

1) социальные заказчики (ресурсодержатели), выражающие интересы и запросы различных групп населения – потенциальных пользователей социально-культурных проектов и программ, конкретных потребителей культурного продукта, благ и услуг;

2) менеджеры-организаторы социально-культурной сферы являются руководителями и посредниками в разработке и реализации многочисленных образовательных, художественно-творческих, развлекательно-игровых и других социально-культурных проектов и программ;

3) исполнители – творческие работники, профессионалы и непрофессионалы непосредственно заняты созданием социально-культурных ценностей и услуг, конкретных проектов и программ.

Основные задачи менеджера: постановка целей; организация работы; мотивация и общение; измерение показателей; развитие подчиненных.

Вопросы для обсуждения на круглом столе

1. Происхождение и основные формы проявления власти. Харизма. Традиция подчинения.
2. Социальная роль специалиста культуры.
3. Поведенческие элементы управления.

Задания для самостоятельной работы

С использованием рекомендуемой литературы изучить следующие вопросы:

1. Классификация характеров.
2. Модель Блейка – Моутон (Мутон) – Managerial Grid.

Литература для самостоятельного изучения

Кабушкин, Н. И. Глава 10. Стиль руководства / Н. И. Кабушкин // Основы менеджмента : учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – Москва : Новое знание, 2009. – С. 241–273.

Киселева, Т. Г. Кадровый (интеллектуальный) ресурс / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников // Социально-культурная деятельность : учебник / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников. – Москва : МГУКИ, 2004. – С. 379–385.

Тульчинский, Г. Л. Глава 7. Управление персоналом / Г. Л. Тульчинский // Менеджмент в сфере культуры : учебное пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань : Планета музыки, 2024. – С. 399–429. – Электронная копия доступна в электронно-библиотечной системе издательства «Лань». URL: <https://e.lanbook.com/book/397535>.

Вопросы для закрепления учебного материала по теме 1.4

1. Статус (правовое положение) работника в структуре социальных отношений в организации, способ его идентификации с социальной структурой организации.
2. Происхождение и основные формы проявления власти.
3. Стиль руководства в контексте управления.
4. Общая структура управленческих способностей руководителя.
5. Лидерство как социально-психологический механизм реализации власти в группе.
6. Ролевые социальные функции действующих субъектов – специалистов.
7. Основные задачи менеджера.

Раздел II

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Тема 2.1. Особенности менеджмента в сфере культуры. Механизмы управления культурно-досуговой деятельностью (8 акад. часов, из них лекция – 2, практическое занятие – 2, самостоятельная работа – 4)

Миссия организаций культуры – создание и популяризация культурных ценностей, духовное возрождение общества, всестороннее развитие личности.

Ценности культуры воплощаются в культурных продуктах. Эти продукты имеют специфические, чувственно воспринимаемые свойства, благодаря которым они могут удовлетворять особые человеческие потребности – культурные (познавательные, нравственные, эстетические, коммуникативные). Эти продукты определяют специфику и особый характер хозяйственной, экономической деятельности социокультурных учреждений.

Культурные продукты, существующие в виде конкретной культурной ценности или артефакта (нотной партитуры музыкального произведения, живописного полотна, скульптуры и т. д.), имеют реальную потребительскую стоимость, долговременный характер жизни. *Культурные продукты* в виде культурной, концертной, игровой, праздничной программы, спектакля, выставки, фестиваля и т. д. также имеют реальную потребительскую стоимость, но в краткосрочном цикле представления. При использовании технических средств записи они могут трансформироваться в новые формы, изменяется их содержание и потребительская стоимость.

Культурный продукт выражается также в *продукте-услуге*. Это живой творческий труд – библиотечное обслуживание, шефская работа, посредническая деятельность, реклама, имидж, создание организационных и экономических условий

саморазвития культурной жизни, деятельность по привлечению и аккумулированию финансовых средств (фандрайзинг).

Особый характер социокультурных учреждений подкрепляется их *некоммерческим статусом*, который регламентирует допустимые пределы выбора видов деятельности и степень свободы использования получаемого дохода. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике, как известно, основана на получении прибыли, которая в коммерции облагается довольно высокими процентными ставками налоговых отчислений. В предпринимательской деятельности некоммерческих учреждений культуры получение прибыли не предусматривается, а доходы направляются на воспроизводство последующей деятельности. Предпринимательская деятельность учреждений культуры отнесена к некоммерческой сфере и облагается налогами, применяемыми в государственном секторе.

Главная особенность менеджмента в сфере культуры заключается в том, что деньги в этой сфере появляются преимущественно не на основе коммерции, а на основе привлечения средств, вовлечения интересов самых различных сил и инстанций: органов власти, ведающих бюджетными средствами, спонсоров, благотворительных организаций. Некоммерческая деятельность может включать в себя коммерческую как свою часть.

В работе «Менеджмент в сфере культуры» (Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. 2024. С. 166–167) проведено сопоставление некоммерческой и коммерческой деятельности и выявлены следующие различия:

1. *Цели*. В коммерции основная цель – прибыль, в некоммерческой деятельности – реализация социальной идеи (программы), что требует повышенного качества услуг, убежденности потребителей, спонсоров, доноров в необходимости услуг некоммерческой организации.

2. *Товары*. Обычно это услуги, идеи и программы, имеющие социальное (и лишь косвенно – экономическое) значение и обычно связанные с узким потребительским сегментом и деятельностью, не приносящей прибыль. Ею не занимаются коммерческие фирмы, и поэтому необходимы льготы, дотации, спонсирование. Это обычно узкий ассортимент социальных услуг, быстро обновляемых и тесно связанных с убеждениями, интересами персонала.

3. Цены. Социальные услуги некоммерческих организаций обычно предоставляются или полностью бесплатно, или ниже рыночной стоимости, или даже ниже себестоимости. Основу цены образуют издержки на оказание услуги, покрываемые или за счет дотаций (бюджетных, спонсорских, донорских), или частично от собственной коммерческой деятельности.

4. Двоякость рынка. Это рынок потребителей и попечителей – спонсоров, меценатов. Часто субъект платежеспособного спроса (плательщик) не совпадает с непосредственным потребителем (клиентом) – например, дети, подростки, ветераны. Наряду с собственной оплатой может быть поддержка бюджетными средствами или заинтересованных в такой деятельности благотворительных фондов. Первичность этих рынков не всегда очевидна: вначале определяются виды работ с потребителями и затем ищутся спонсоры на их поддержку.

5. Реализация. В некоммерческой деятельности особую роль играет доступ в секторы и места, недоступные коммерческим фирмам, в том числе за счет использования в распространении части услуг бесплатной добровольной помощи или поддержки государственных организаций.

6. Продвижение в некоммерческой деятельности тесно связано с реноме идеи, большей зависимостью от государственной политики и давления общественного мнения. Широко используются методы PR, сотрудничество со СМИ, проведение специальных акций, презентаций. Доля традиционной коммерческой рекламы незначительна, и часто рекламируются не услуги, а организации.

7. Отсутствие четких показателей итогов работы, что затрудняет контроль и анализ эффективности.

Менеджмент в учреждениях клубного типа принципиально отличается от менеджмента в сферах профессионального искусства, музейного и библиотечного дела. Посетители филармоний, театров, музеев, библиотек непосредственно не участвуют в творческо-производственном процессе. Они подключаются к готовому культурному продукту в качестве зрителя, слушателя, участника выставок, лекций, мероприятий. И даже на этом этапе, когда без них не состоится ни спектакль, ни концерт, ни выставка, они выступают в большей степени как *объект* и в меньшей степени как *субъект* деятельности ор-

ганизации. Они субъекты восприятия художественных мероприятий.

В учреждение культурно-досугового типа посетитель приходит с другой установкой. Он не пассивный созерцатель (слушатель, зритель), а главное действующее лицо, реализующее потенциальную творческую энергию в своем собственном творческом акте.

Поэтому главная функция (предназначение) Дома культуры – предоставить человеку *возможность творческой самореализации*. Человек выступает как *субъект* деятельности организации, активный участник всех художественно-производственных процессов. *Объектом* он становится с точки зрения социально-педагогических задач, стоящих перед руководителями творческих коллективов Дома культуры.

Задача менеджмента состоит в том, чтобы спланировать, скоординировать деятельность всех *субъектов, осуществляющих творческо-производственный процесс*.

В театре, филармонии, музее, библиотеке усилия менеджмента направлены главным образом на сотрудников организации, а не на посетителей.

В Доме культуры посетители превращаются в субъектов творческо-производственного процесса, а каждый руководитель отдельно взятого клубного формирования (со своим творческим процессом) – это менеджер, выполняющий функции планирования, организации, координации, стимулирования, контроля. При этом члены формирования не являются его подчиненными, поскольку они объединены в коллектив на основе добровольного желания и интереса к делу и, естественно, не получают никакой материальной выгоды. Творческо-производственный процесс, происходящий в клубных формированиях, имеет досуговый характер, и это является его определяющим признаком.

Дирекция клубного учреждения осуществляет общее руководство, которое включает:

- обеспечение клубных формирований материально-техническими ресурсами, методической помощью;

- организацию мероприятий (концертов, выставок, ярмарок, фестивалей, спектаклей и т. д.), на которых клубные формирования могут продемонстрировать результаты своей деятельности;

- организацию участия своих клубных формирований в общегородских (сельских, районных, региональных) мероприятиях;
- установление партнерских отношений с предприятиями и учреждениями, образовательными организациями;
- привлечение новых материальных (в том числе финансовых) и нематериальных ресурсов;
- популяризацию деятельности клубного учреждения и привлечение новой аудитории;
- обеспечение выполнения учреждением своей миссии, программ и планов.

Досуговый характер деятельности любительского коллектива предъявляет специфические *требования к его руководителю*.

Это менеджер, планирующий, направляющий, контролирующий и стимулирующий работу всего коллектива и каждого участника в отдельности; социальный педагог, ответственный за позитивный и познавательный настрой своих подопечных; мастер и учитель, носитель профессии.

Основа менеджмента досуговой деятельности – стимулирование социокультурной деятельности населения (целенаправленное влияние на сознательность личности, активное вовлечение в культурную деятельность), привлечение материальных и финансовых средств для удовлетворения культурных потребностей людей.

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.

Осуществляются управленческие действия при помощи механизмов управления, определяемых как комплекс рычагов (или совокупность средств) воздействия, используемых в управлении. Этот комплекс рычагов воздействует прежде всего на мотивацию деловой активности персонала, которая связана с выполнением работниками своих основных профессиональных функций, на создание работоспособных и мотивированных команд единомышленников.

Последовательность использования механизмов управления составляет *технологию* процесса управления, т. е. рациональ-

ную последовательность использования властных, организационных, экономических, контрольных и информационных процедур выбора решений. Механизмы управления можно объединить в группы: по факторному принципу, по содержанию, назначению и возможностям. С акцентом на технологическое содержание менеджмента они рассмотрены Г. Л. Тульчинским в пособии «Менеджмент в сфере культуры» (Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова).

Организационно-административный механизм. Подразделяется на *регламентирующий механизм* – систему распределения полномочий (прав и обязанностей), фиксируемую в организационных документах (уставах, положениях, должностных инструкциях), и *распорядительный* – систему организационно-административного воздействия. К последнему относится также аппарат управления, или бюрократия (в безоценочном смысле), и организационная система управления предприятием (определенные элементы, структурированные по вертикали и горизонтали в зависимости от взаимоотношений и взаимоподчиненности субъектов управленческого воздействия – иерархическая структура управления, обозначенная в штатном расписании). Подпадает в сферу действия административного и трудового права.

Экономический механизм. Это система ресурсного обеспечения (финансовых и материально-технических ресурсов) и экономического расчета.

Экономический расчет предприятий – рациональное определение оптимальных решений, приводящих к экономическому равновесию (учет условий производства и потребления товаров и услуг, а также распределения доходов). Использование экономического стимулирования (организация заработной платы, материального поощрения или наказания).

Основу экономического расчета в досуговых учреждениях нашей страны составляет бюджетное финансирование. Расходы местных бюджетов на содержание учреждений культуры составляют около 80 % финансовых расходов по системе Министерства культуры. Существует несколько уровней бюджетного финансирования учреждений культуры: *нормативный, содержательный, социальный* (или компенсационный). Подробнее в разделе «2.3. Ресурсное обеспечение для деятельно-

сти в сфере культуры. Источники финансирования деятельности в сфере культуры» учебного пособия Г. Л. Тульчинского, Е. Л. Шековой «Менеджмент в сфере культуры».

Хозяйственный расчет предполагает самостоятельное покрытие предприятием текущих затрат и получение прибыли, за счет которой осуществляется расширенное воспроизводство. При этом источники прибыли находятся внутри предприятия. Ими является увеличение объемов производства и снижение себестоимости продукции за счет улучшения использования всех видов внутренних ресурсов. Внешние источники прибыли (изменение цен на выпускаемую продукцию, нахождение лучшего поставщика сырья и материалов, лучших потребителей, лучших финансово-кредитных учреждений) регламентируются государством и практически недоступны предприятиям, функционирующими в условиях хозрасчета.

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

В нашей стране подавляющее большинство учреждений культуры не имеют собственных источников дохода либо их уровень невысок и его недостаточно для покрытия всех необходимых расходов, поэтому они или полностью финансируются из государственного бюджета (республиканского или местного), или получают из него средства, необходимые для покрытия части затрат. В этом случае имеет место *финансирование по смете текущих затрат*. В связи с введением программного принципа финансирования бюджетные дотации сохранились в виде минимальных гарантит поддержания материально-технической базы и хозяйственного содержания учреждений культуры. Это заработка плата штатных работников, расходы на тепло, электроэнергию и другие «защищенные» статьи бюджетной сметы, гарантирующие минимум средств текущего содержания, поддержки деятельности сети учреждений, прежде всего – госсети.

Персонал-ориентированный механизм, т. е. система активизации деятельности, поиска нового в целях совершенствования качества результатов труда, или *работа с персоналом*. Современные персонал-ориентированные технологии – это форми-

рование и развитие мотивации к осуществлению активной деятельности, систематическому поиску нового и совершенствованию качества результатов труда.

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. Современная концепция управления персоналом предполагает более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизацию затрат (критерий эффективности), внедрение самоуправления, а не внешнего контроля, замену бюрократической централизации на органичную, гибкую форму организации.

Информационный механизм объединяет предыдущие 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.

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 *конечный результат* (продукт) управленческого труда. Через процедуры принятия управленческих решений устанавливается *взаимодействие* между подсистемами системы управления организацией, осуществляется *использование и маневрирование ресурсами*, четко *определяются обязательства и ответственность* всех звеньев и участников организации, действий руководителей на всех уровнях иерархической структуры организации; *обеспечиваются бесперебойность и непрерывность координации* всех звеньев управления организацией путем установления рациональности связей (коммуникаций) между ними.

Принятые решения дополняются заданием контроля их исполнения. Решение и контроль взаимодополняют и предполагают друг друга. Решения часто оказываются связанными с определением целей, желаемого результата и путей их до-

стижения, т. е. с планированием. Последнее предполагает систему учета и отчетности, что является условием и предпосылкой действенного контроля, который опирается, с одной стороны, на принятые решения, а с другой – на данные учета и отчетности.

Соотношение и взаимосвязь управленческих решений (в виде приказов, распоряжений), *планирования* (в виде планов и программ), *контроля* (в виде актов, справок проверок)^{*}, *учета и отчетности*, *документооборота* и образует информационный механизм. Его суть заключается в порождении соответствующей информации и документальном (т. е. имеющем правовое значение) ее оформлении. Эта информация структурируется между характеристикой желаемого результата (порождающей соответствующие решения и планы) и характеристикой реально полученного результата (порождающей данные контроля, учета и отчетности).

Система всех механизмов позволяет реализовывать управление любой организацией.

План практического занятия

1. Миссия организаций культуры (сформулировать миссию своего учреждения и личную миссию в профессиональной деятельности).

Задание для самостоятельной работы

С использованием рекомендуемой литературы изучить следующие вопросы:

1. Организация культурных мероприятий с учетом потребностей общества (примеры из практики).
2. Социальный вклад культуры и искусства в развитие современного общества.
3. Экономический вклад культуры и искусства в развитие современного общества.

* С помощью технологий контроля менеджеры социально-культурной сферы имеют возможность устранять организационные либо финансовые проблемы, обеспечить достижение целей и практических результатов в осуществлении проектов и программ.

Литература для самостоятельного изучения

Жаркова, Л. С. Изучение культурных потребностей и интересов аудитории учреждений культуры / Л. С. Жаркова // Организация деятельности учреждений культуры : учебник / Л. С. Жаркова ; Московский государственный университет культуры и искусств. – Москва : МГУКИ, 2010. – С. 154–172.

Тульчинский, Г. Л. Роль и значение сферы культуры, ее вклад в социально-экономическое развитие / Г. Л. Тульчинский // Менеджмент в сфере культуры : учебное пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань : Планета музыки, 2024. – Гл. 1. – С. 11–25. – Электронная копия доступна в электронно-библиотечной системе издательства «Лань». URL: <https://e.lanbook.com/book/397535>.

Вопросы для закрепления учебного материала по теме 2.1

1. Миссия организаций культуры.
2. Культурные продукты.
3. Некоммерческий статус социокультурных учреждений.
4. Особенности менеджмента в учреждениях клубного типа.
5. Механизмы управления – рациональная последовательность использования властных, организационных, экономических, контрольных и информационных процедур выбора решений.
6. Художественно-творческие формы контроля в досуговых учреждениях: отчетные концерты, фестивали, конкурсы.

Тема 2.2. Содержание и структура маркетинга в сфере культурно-досуговой деятельности. Финансовое обеспечение деятельности организаций культуры (10 акад. часов, из них лекция – 2, практическое занятие – 2, круглый стол – 2, самостоятельная работа – 4)

Маркетинг рассматривается как процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализация идей, товаров и услуг посредством обмена, который соответствует целям отдельных потребителей и организаций. Маркетинг как процесс, связанный со стимулированием про-

даж товаров или услуг, имеет классические составляющие – четыре Р: продукция (**product**); цена (**price**); размещение, место продажи (**place**); продвижение, содействие (**promotion**). То есть выбор и совершенствование продукта, определение цены, выбор и организация каналов распределения и размещения и все аспекты продвижения, создания и увеличения спроса на продукцию, включая рекламу.

Цель маркетинга – это оптимизация взаимосвязи между компаниями и покупателями и максимизация их взаимной удовлетворенности.

Маркетинг выполняет важные *функции: производственную*, действующую на производство, в результате чего производство начинает выпускать товар, максимально соответствующий потребностям определенной группы потребителей; *аналитическую*, которая заключается в получении и обработке информации о том сегменте рынка, на который ориентируется организация; *сбытовую*, состоящую в обеспечении движения товаров от производителя до потребителя, в то место, где он нужен, в тот момент, когда он нужен; *управленческую*, связанную с принятием производственных решений, которые повышают экономическую эффективность деятельности организации и сводят к минимуму риски в хозяйственной деятельности.

Маркетинг в сфере культуры – это технология достижения сегментов рынка, наиболее заинтересованных в культурном продукте. Адаптируя к продукту коммерческие переменные – цену, место, продвижение, устанавливается контакт продукта с достаточным числом потребителей и достигаются цели, совместимые с миссией организации культуры. *Культурные продукты* чаще всего воспринимаются как сложные, потому что с ними связано понятие эстетики, субъективного, не измеряемого количественно элемента, относящегося к области вкуса и воспитания.

Главная цель маркетинга – создать клиента и удовлетворить его потребности, опираясь на миссию компании-производителя. Маркетинг не манипулирует, не стремится к обману, не навязывает продукт клиенту и не ограничивает свободу творчества. Маркетинг – более чем функция, это и философия менеджмента.

В коммерческой сфере вся маркетинговая деятельность строится в ориентации на рынок. Это определяющая позиция,

критерий выбора стратегии и тактики. Компания-производитель осмысливает качественные характеристики рынка, принимает решение об использовании маркетингового комплекса, определяет цену, место и средства продвижения. В коммерческом секторе главная цель – прибыль.

В области культуры главная цель – миссионерская: удовлетворение эстетической потребности, задача художественная, а не экономическая. Рынок состоит из ряда субъектов: *организации культуры*, создающие условия для творчества или реализующие само творчество; *потребители*, удовлетворяющие свои художественные потребности; *дистрибуторы*, или распространители культурных продуктов; *государство*, создающее законодательную базу и другие институциональные условия существования культуры (культурная политика и механизмы ее реализации); *спонсоры* (различные коммерческие и некоммерческие организации, способствующие внебюджетному и многоканальному финансированию сферы культуры).

Для рынка культурного продукта (и услуг) схема маркетинговых действий иная по сравнению с коммерческим маркетингом. Выведение художественного продукта на рынок начинается не с изучения рынка, а с изучения самого продукта, его особенностей и качественных характеристик. Сведения о художественном продукте передаются в информационную систему, а через нее – рынку (потребителям, государству, спонсорам, агентам на местах). Далее полученная обратная связь от рынка транслируется в информационную систему, анализируется и возвращается компании-производителю. Компания-производитель принимает решение относительно критериев маркетингового комплекса и устанавливает цену, место и способы продвижения и воздействует ими на целевые аудитории потребителей.

На рынке культурного продукта (услуг) применяются основные технологии маркетинга: *сегментирование, нацеливание, позиционирование, анализ (в том числе продаж), прогнозирование*.

Сегментирование категорий потребителей с одинаковыми потребностями, поведением, характеристиками в сфере культуры более продуктивно на основе простой группировки фирмы (предприятия, организации, учреждения и их коллективы) с возможной дальнейшей дифференциацией по составу персонала (руководители, ИТР, молодые специалисты и т. д.);

учащаяся молодежь – с возможной дальнейшей сегментацией по учебным заведениям (вузам, училищам, школам) и по годам обучения (младшие и средние классы, старшеклассники и т. п.); властные структуры, депутаты, кандидаты в депутаты; общественные организации – партии, движения, профсоюзы и т. д., группы их актива; группы по месту жительства – дети, семьи, пенсионеры, инвалиды, также проживающие в рабочих и студенческих общежитиях, жители отдельных поселков, сел, улиц, микрорайонов; группы по интересам – любительские объединения, клубы, кружки, курсы по интересам.

Нацеливание – выбор сегментов, на которые будут нацелены маркетинговые усилия.

Анализ в маркетинге – это возможность принимать взвешенные решения на основании получаемых сведений о потребности рынка для устранения проблем с реализацией продукции и в работе с покупателями.

Прогнозирование в маркетинге – определение трендов и тенденций в условиях постоянно изменяющейся среды. Это основа для построения маркетинговой стратегии и развития бизнеса в целом.

В сфере культуры маркетинговая модель включает дополнительные звенья. Если в традиционной модели маркетинга для коммерческого сектора все идет от рынка и эта цепочка состоит из 4 основных звеньев, то в маркетинговой модели, которая применяется в сфере культуры, все начинается с продукта, а затем последовательно транслируется в информационную систему и всем субъектам рынка; далее – всё в обратном порядке.

Наряду с усложнением классической маркетинговой модели при ее адаптации к художественному рынку, классический закон «4Р» (product, place, prise, promotion) тоже претерпевает определенные изменения, некоторые маркетологи предлагают учитывать еще три «Р»:

- *People* – Люди;
- *Physical evidence* – Физическое присутствие;
- *Process* – Процесс.

People / Люди в услугах, и особенно культурных, – очень важная составляющая. В этой позиции смыкаются и творец, и посредник (продюсер, импресарио, арт-дилер, куратор), и потребитель (целевая аудитория). От человека зависит практически всё.

Physical evidence / Физическое присутствие обязательно при осуществлении культурной или художественной услуги в клубных учреждениях: это касается и коллективов художественного творчества, и кружков, и любительских объединений (клубов по интересам).

Process / Процесс – услуга предполагает большую или меньшую продолжительность во времени. Важен эффект присутствия в момент совершения всей услуги. В культурно-художественной услуге выделяются три важных момента: потребитель должен получить услугу, он должен остаться доволен ее качеством и почувствовать удовольствие от самого процесса получения услуги.

Специфика маркетингового подхода в сфере культуры проявляется на уровне создания художественного продукта, на уровне позиционирования и определения целевой аудитории, на уровне продвижения и сбыта.

В сфере культуры основной целью маркетинга становится поиск своего потребителя: слушателя, зрителя, читателя, ради которых функционирует любая организация культуры. В маркетинге культуры требуется учитывать важную особенность – в коммерческой сфере продукт возникает вследствие потребностей рынка, а в сфере культуры он хоть и «копирается» на нужды и желания целевых рынков, но все же возникает во многом по причине своей художественной ценности.

Составляющие внешней среды маркетинга культурной организации (по Е. Л. Шековой):



Внутренняя среда маркетинга включает тех лиц и те силы, которыми осуществляется маркетинг внутри фирмы. Как правило, в крупных организациях культуры имеются службы, которые планируют, разрабатывают и осуществляют маркетинговые программы отдельно для посетителей, друзей культурной организации, спонсоров и т. д.

На маркетинговую деятельность в сфере культуры влияет комплекс маркетинга, его составляющие и важнейшие факторы.

Продукт – в его качестве выступают различные услуги, предоставляемые учреждением культуры в соответствии с его миссией. Для музея, например, в качестве основных услуг выступают выставочная деятельность, т. е. представление и интерпретация коллекций, а также образовательная: экскурсии, лекции, детские и юношеские студии, семинары, конференции и т. д. Большое значение имеют дополнительные услуги. Это информационное обеспечение, работа музейных магазинов, специальных мастерских для посетителей, кафе, буфетов, а также проведение различных мероприятий – приемов, встреч, концертов, спектаклей.

Потребитель – обязательный участник мероприятий организации культуры. Сфера культуры удовлетворяет потребности человека в духовном развитии, поэтому в качестве потребителей культурных услуг выступают различные слои населения, возможна специализация – работа с определенной аудиторией: с детьми, взрослыми, пенсионерами, инвалидами и т. д.

Персонал (исполнители) – в сфере культуры в его качестве выступают сотрудники специально созданных в крупных организациях отделов маркетинга, развития и связей с общественностью. В небольших учреждениях культуры их функции переданы другим внутренним структурам (или отдельным сотрудникам). Работа по контракту с внешними маркетинговыми агентствами, при их более широких возможностях и более высоком качестве работы, носит непостоянный характер и отличается высокими издержками.

Политика цен организации культуры определяется прежде всего социальными целями ее деятельности, поэтому уровень цены зависит от доступности конкретной услуги для потенциального потребителя. В данном случае цены почти всегда ниже, чем они были бы в чисто рыночных условиях, а иногда и вообще

отсутствуют. Для коммерческих организаций больший спрос на их услуги означает больше доходов. В сфере культуры наблюдается обратный эффект. Учреждения культуры, как правило, не в состоянии покрывать расходы, которые требуются на одного потребителя, за счет доходов, полученных от него. Поэтому организации культуры в силу выполнения общественных функций не могут находиться на самофинансировании, а должны иметь внешние источники финансовой поддержки. В коммерческом секторе рост высокотехнологичных разработок, внедрение новейших научных достижений ведут к увеличению производительности труда, снижению цен на продукцию и росту заработной платы работающих. В сфере культуры эти изменения практически отсутствуют, но конкурентоспособная заработка плата должна быть обеспечена. Данный эффект называют «болезнью издержек» Баумоля.

Ценовая политика организаций культуры имеет особую направленность. Она складывается, например, из дифференциации цен на входные билеты по возрастному признаку (дети, школьники, студенты, пенсионеры) и по отдельным категориям посетителей (участники войны, ветераны труда, инвалиды, иностранные граждане, а также индивидуалы и группы). Уровень цены формируется в зависимости от времени посещения культурной организации (день – вечер) и популярности, уникальности выставок, концертов, спектаклей.

Положение на рынке. Деятельность учреждений культуры связана с рядом особенностей рынка, к которым относятся наличие внешних эффектов, информационная асимметрия и локальная монополия. Большинство культурных услуг относятся к общественным благам. В отличие от частных благ потребление таких услуг сопровождается *внешними эффектами*, т. е. пользу от культурных благ несут не только люди, участвующие в этом процессе, но и другие группы населения или общество в целом. В качестве внешних эффектов в сфере культуры могут выступать повышение уровня образования, рост духовного потенциала общества и т. д. Для сферы культуры характерна такая особенность рынка, как *информационная асимметрия*. Она заключается, с одной стороны, в отсутствии полной информации у потребителей о свойствах предлагаемого продукта, а с другой стороны, в отсутствии определенного

уровня подготовки потребителей для оценки качества самого продукта. Информационная асимметрия на рынке культуры затрудняет оптимальный выбор услуг потребителями. Как следствие, это ведет к потере производителями части потенциального рынка и оказывает отрицательный эффект как на потребителей, так и на производителей услуг. Работа учреждений культуры характеризуется также наличием *локальной монополии* на рынке – они чаще всего действуют в неконкурентных условиях, что может негативно отражаться на свойствах предоставляемых ими услуг.

Продвижение продукта в сфере культуры осуществляется при помощи комплекса маркетинговых коммуникаций: рекламы, товарной пропаганды, личных (прямых) продаж, стимулирования сбыта. *Реклама и личные продажи* (другое название – прямой, директ-маркетинг) в сфере культуры, как и в области бизнеса, направлены на дополнительный приток денежных средств. Реклама и прямой маркетинг в сфере культуры по сравнению с коммерческим сектором имеют сходства и различия. Коммерческое предприятие с помощью рекламы и прямого маркетинга стремится увеличить продажи, завоевать новый рынок, продвигать созданный товар и ориентируется на рост доходов от реализации продукции (услуг) или чистой прибыли. Организация культуры, привлекая дополнительных посетителей и покровителей с помощью рекламы и прямого маркетинга, использует данный приток средств на пополнение фондов для поддержания и развития деятельности учреждения. Если в коммерческом секторе потребитель получает в обмен на денежные средства материальные блага и услуги, то в сфере культуры – эстетическое и духовное наслаждение, удовлетворение потребностей в образовании и отдыхе.

Товарная пропаганда (пабликити) – является разновидностью связей с общественностью, представляя собой неличное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар посредством распространения коммерчески важной или имиджевой информации как самостоятельно, так и через посредников. Целью пропаганды является привлечение внимания потенциальных потребителей без затрат на рекламу. Среди основных инструментов: *мероприятия* – организация пресс-конференций и онлайновых встреч, проведение семинаров и юбилеев, уча-

стие в выставках, соревнованиях и конкурсах и др.; *новости* – предоставление средствам массовой информации благоприятных новостей о предприятии, его продукции и сотрудниках (пресс-релизы); *публикации* – годовые отчеты, информационные бюллетени, брошюры, журнальные или газетные статьи и иные печатные материалы, используемые в качестве инструментов влияния на целевые рынки; *спонсорство* – выделение времени, денежных и материальных ресурсов для содействия в организации благотворительных общественно значимых мероприятий; *средства идентификации* – использование эмблемы (логотипа) предприятия, писчей бумаги с водяными и иными знаками, многоцветных печатей, визитных карточек, создание веб-сайтов, разработка единого стиля и дизайна помещений, введение униформы для сотрудников, распространение брошюр о предприятии и т. д.

Стимулирование сбыта (продаж) – это организация непосредственных актов потребления, организационное воздействие на потребителя как средствами каналов распространения, так и собственного персонала. Формами стимулирования продаж могут быть: сервис; конкурсы; игры; лотереи; купоны; премии потребителям; выставки-продажи; профессиональные встречи и т. д.

Модели финансового обеспечения организаций культуры. Существует несколько уровней бюджетного финансирования учреждений культуры:

– *нормативный* уровень предполагает финансовое обеспечение требуемого состояния материальной базы (содержания зданий и помещений, работоспособного состояния инженерных систем и технических средств, транспорта, инвентаря и т. д.);

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

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

В практике финансирования учреждений культуры государственного и местного подчинения Республики Беларусь сложилась такая модель: часть социально-культурных (образовательных, художественно-зрелищных, развлекательно-игровых, оздоровительных) услуг каждое из учреждений производит, выполняет, обеспечивает в рамках полного или почти полного *бюджетного финансирования*. Другую часть расходов учреждение покрывает за счет *самофинансирования*. В обиходе учреждений культуры это платные услуги либо некоммерческие поступления (благотворительные). Таким образом, чтобы удовлетворить потребности своих клиентов в полноценном содержательном отдыхе в соответствии с требованиями рынка, необходимо мобилизовать и поступления из бюджета, и личные средства граждан, и пожертвования всевозможных спонсоров и частных лиц.

К внебюджетным источникам финансирования относятся доходы от самостоятельной производственной деятельности социально-культурных учреждений и организаций с помощью методов хозяйственного расчета и предпринимательской деятельности. Направления самостоятельной деятельности по предоставлению платных услуг различны: организация досуга; производственная деятельность; посредническая деятельность.

Финансирование государственных организаций культуры может осуществляться за счет спонсорской помощи, пожертвований меценатов культуры (ст. 22 Кодекса Республики Беларусь о культуре).

В Кодексе (ст. 65) обозначены *цели благотворительности* спонсоров и меценатов: поддержка культурной деятельности в целях сохранения, развития, распространения и (или) популяризации культуры, сохранения, развития, распространения и (или) популяризации белорусской национальной культуры и языка, поддержки талантливых авторов, коллективов художественного творчества и отдельных исполнителей. Безвозмездная помощь может предоставляться в виде денежных средств, в том числе в иностранной валюте, товаров (имущества), работ, услуг, имущественных прав на условиях и в порядке, определяемых актами Президента Республики Беларусь.

Сложилась особая область профессионального управления со своей стратегией и тактикой, принципами и технологиями –

фандрэйзинг – поиск средств на некоммерческие проекты, которые не могут быть реализованы на условиях самофинансирования. Подразумевается привлечение не только финансовых средств, но и других ресурсов, таких как бесплатный труд заинтересованных людей, предоставление помещения, оборудования, транспортных средств в безвозмездное пользование, материальные пожертвования, коммуникационная поддержка. Фактически фандрайзинг является социальной технологией возникновения, финансирования и развития многопланового многофункционального общественного партнерства (Е. Л. Шекова. Фандрайзинг как технология привлечения ресурсов в сферу культуры. URL: <https://cyberleninka.ru/article>).

Для успешности фандрайзинговых действий важным является размещение информации на официальном сайте, составление пресс-релизов и писем спонсорам. В сообщениях указываются: цель некоммерческого проекта; планируемое количество посетителей мероприятия; освещение мероприятия в средствах массовой информации; данные по ранее проведенным подобным мероприятиям. Особое внимание уделяется описанию учреждения культуры.

План практического занятия

1. Составление пресс-релиза на планируемое досуговое мероприятие.
2. Разработка проекта сметы затрат на осуществление мероприятия.

Вопросы для обсуждения на круглом столе

1. Возможности маркетинга в развитии сферы культуры, эффективной деятельности ее учреждений и организаций, успешной реализации конкретных проектов.
2. Организация рекламы культурно-досуговых проектов и программ (примеры из профессиональной деятельности слушателей).
3. Особенности местных сообществ, учет их потребительских предпочтений.

Задание для самостоятельной работы

С использованием рекомендуемой литературы изучить следующие вопросы:

1. Нейминг в сфере культуры.
2. Фандрайзинг как элемент процесса управления маркетингом в сфере культуры.
3. Самофинансирование – платные услуги, некоммерческие (спонсорские) поступления.

Литература для самостоятельного изучения

Платные услуги в учреждениях культуры: организационно-методические аспекты : информационно-аналитические материалы / сост. Р. Ф. Харитончик, Е. А. Лапикова ; под общ. ред. И. Б. Лаптенок ; Министерство культуры Республики Беларусь, Белорусский государственный университет культуры и искусств, Институт повышения квалификации и переподготовки кадров. – Минск : БГУКИ, 2020. – 112 с. – Электронная копия доступна в репозитории БГУКИ. URL: <http://repository.buk.by/123456789/23148>.

Степанцов, А. И. Реклама как информационно-творческий ресурс / А. И. Степанцов // Теория культурно-досуговой деятельности : учебно-методическое пособие / А. И. Степанцов ; Министерство культуры Республики Беларусь, Белорусский государственный университет культуры и искусств. – Минск : БГУКИ, 2022. – С. 127–132. – Электронная копия доступна в репозитории БГУКИ. URL: <http://repository.buk.by/123456789/28083>.

Степанцов, А. И. Стратегия финансирования культурно-досуговых мероприятий / А. И. Степанцов // Теория культурно-досуговой деятельности : учебно-методическое пособие / А. И. Степанцов ; Министерство культуры Республики Беларусь, Белорусский государственный университет культуры и искусств. – Минск : БГУКИ, 2022. – С. 171–176. – Электронная копия доступна в репозитории БГУКИ. URL: <http://repository.buk.by/123456789/28083>.

Тульчинский, Г. Л. Маркетинг и культура / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова // Маркетинг в сфере культуры : учебное пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – 6-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань : Планета музыки, 2024. – Гл. 1. –

С. 5–120. – Электронная копия доступна в электронно-библиотечной системе издательства «Лань». URL: <https://e.lanbook.com/book/390380>.

Тульчинский, Г. Л. Выбор имени (нейминг) бренда / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова // Маркетинг в сфере культуры: учебное пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – 6-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань : Планета музыки, 2024. – Гл. 8. – С. 253–265. – Электронная копия доступна в электронно-библиотечной системе издательства «Лань». URL: <https://e.lanbook.com/book/390380>.

Шекова, Е. Л. Фандрайзинг в сфере культуры : монография / Е. Л. Шекова. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань : Планета музыки, 2024. – 228 с. – Электронная копия доступна в электронно-библиотечной системе издательства «Лань». URL: <https://e.lanbook.com/book/401279>.

Вопросы для закрепления учебного материала по теме 2.2

1. Классические составляющие маркетинга как процесса, связанного со стимулированием продаж товаров или услуг.
2. Функции маркетинга.
3. Особенности маркетинга в сфере культуры.
4. Субъекты рынка культуры.
5. Основные технологии маркетинга на рынке культурного продукта (услуг).
6. Комплекс маркетинга, его составляющие и важнейшие факторы.
7. Маркетинговые коммуникации.
8. Модели финансового обеспечения организаций культуры.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ СЛУШАТЕЛЕЙ

ПРИМЕРНЫЙ ТЕСТ ПО ТЕМАМ 1.1–1.4

Отметить необходимое.

1. Организация – это...

- а) процесс создания и сохранения структуры управления;
- б) совокупность взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности в процессе совместной работы;
- в) группа людей, объединенных общими целями, реализация которых требует совместных координированных действий;
- г) среда, в которой возможно наладить производство.

2. Менеджмент – это...

- а) индивидуальное занятие, являющееся источником получения денег;
- б) объединение людей для организации досуга;
- в) производственный процесс по превращению ресурсов в продукт или услугу;
- г) совокупность принципов, методов, средств и форм управления, которые применяются с целью повышения эффективности производства (услуг).

3. Какова роль специального образования в профессионализации управления?

- а) способствует глубокому пониманию проблем;
- б) ускоряет освоение опыта и приобретение необходимых навыков;
- в) формирует профессиональное мышление, определяющее успех деятельности;
- г) формирует личность менеджера;
- д) рождает новую культуру управления.

4. Что определяет социальную потребность в управлении?

- а) необходимость согласования совместной деятельности;
- б) жажда власти;
- в) стремление к высокой производительности труда;
- г) необходимость подчинения при общении;
- д) установление иерархии.

5. Наиболее эффективная школа управления в современных условиях развития экономики:

- а) научного управления;
- б) административного менеджмента;
- в) человеческих отношений и поведенческих наук;
- г) системного подхода;
- д) ситуационного подхода;
- е) институционализма.

6. Основные функции менеджмента:

- а) инструктирование;
- б) налогообложение;
- в) расчет ресурсов;
- г) планирование;
- д) мотивирование;
- е) контроль.

7. Сущность функции координации в управлении:

- а) разработка и принятие решений;
- б) согласование работы подразделений организации;
- в) ликвидация отклонений от заданного режима управления;
- г) обеспечение законности управленческих действий;
- д) оценка состояния полученных результатов.

8. Надпишите над приведенными понятиями литерное обозначение метода управления (или а), или б), или в):

- а) организационно-административные методы управления;
- б) экономические методы управления;
- в) социально-психологические методы управления.

Прогнозы, беседы, налоги, резолюции, цены, инвестиции, анкетирование, штрафы, коммерческий расчет, заработка пла-та, начисления, законодательные акты, уставы, типовые схемы управления, организационное стимулирование, инструктиро-вание, приказы, указания, разъяснения, кредиты, тестирование, опрос, эксперимент, стандарты, госзаказы, премирование, де-ловые игры, моральное поощрение.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕСТ ПО ТЕМАМ 2.1–2.2

Отметить необходимое.

1. *Основные виды финансирования сферы культуры:*

- а) облигации;
- б) займы;
- в) лотереи;
- г) банковский кредит;
- д) государственные бюджетные средства;
- е) частные инвестиции; ж) благотворительные взносы.

2. *Продукты учреждений культуры:*

- а) книги;
- б) картины;
- в) музыкальные записи;
- г) плакаты;
- д) сувениры;
- е) фототовары;
- ж) оргтехника.

3. *Маркетинг в сфере культуры:*

- а) управление людьми и ресурсами для достижения нужных результатов;
- б) деятельность, направленная на удовлетворение рыночных потребностей с целью извлечения прибыли;
- в) создание положительного имиджа организации или ее продуктов;
- г) поиск спонсоров, инвесторов, процесс сбора пожертвований;
- д) продвижение продуктов и услуг, удовлетворяющих потребителя в духовном и эстетическом плане.

4. *Миссия организаций культуры:*

- а) основная цель организации, смысл её существования;
- б) стиль поведения и способ действия;
- в) создание продукта, способного формировать и удовлетворять культурные потребности людей;
- г) ответственное задание, роль, поручение.

5. *Субъекты рынка культуры:*

- а) создатели продуктов культуры и культурных благ;
- б) коммерческие образовательные центры;

- в) собиратели и хранители культурного наследия;
- г) ассоциации образовательных учреждений;
- д) потребители культурных благ;
- е) спонсоры.

6. Какой из приведенных факторов относится к основным, определяющим специфику деятельности учреждений культуры?

- а) некоммерческий статус;
- б) получение прибыли;
- в) прямая продажа материализованного продукта;
- г) продажа «заменителя» продукта;
- д) создание материальных благ;
- е) уставный капитал.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ СЛУШАТЕЛЕЙ

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Управление как специфическая деятельность человека.
2. Менеджмент как управление организацией в рыночной системе хозяйствования.
3. Определения менеджмента как вида деятельности, процесса и аппарата управления, науки и искусства организационного управления.
4. Принципы менеджмента.
5. Понятие и назначение функций.
6. Методы менеджмента в системе категорий управления.
7. Эпоха раннегородских цивилизаций (доиндустриальная).
8. Новая эпоха (индустриальная): от мануфактуры к массовому производству продукции.
9. Современный этап: постиндустриальная эпоха. Ситуационный подход к управлению.
10. Современный этап: постиндустриальная эпоха. Системный подход к управлению.
11. Система институтов, определяющих формальные правила: право собственности; рынок; организация; государство; договор; организационная культура.
12. Управленческое решение как творческое, волевое действие субъекта управления. Рациональное решение.
13. Миссия организаций культуры.
14. Основные факторы, которые определяют специфику хозяйственной, экономической деятельности организаций культуры.
15. Культурные продукты, продукт-услуга.
16. Основа менеджмента досуга – стимулирование социокультурной деятельности, привлечение материальных и финансовых средств.
17. Организационно-административный механизм управления в сфере досуга.
18. Экономический механизм управления в сфере досуга.
19. Персонал-ориентированный механизм в сфере досуга.
20. Информационный механизм в сфере досуга.

21. Творческие формы контроля в сфере досуга: отчетные концерты, фестивали, конкурсы.
22. Понятие статуса человека (работника) в организации.
23. Социальная роль специалиста культуры.
24. Власть руководителя и идентификация работника в организации.
25. Особенности маркетинга в сфере культуры.
26. Маркетинговые коммуникации как процесс передачи информации о товаре (услуге) целевой аудитории.
27. Модели финансового обеспечения организаций культуры.
28. Самофинансирование – платные услуги, некоммерческие поступления (благотворительные).
29. Классическая школа управления.
30. Управленческая школа человеческих отношений.
31. Лидерство как механизм реализации власти в организации.

Критерии оценки результатов учебной деятельности

Отметка	Критерии
Зачтено	Систематизированные, глубокие и полные знания; достаточно полные и систематизированные знания; достаточные знания по всем разделам курса, а также достаточный объем знаний по курсу в рамках образовательного стандарта по специальности переподготовки, использование соответствующей научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы; активное, творческое, постоянное участие в групповых обсуждениях; стремление ставить проблемные вопросы, делать обоснованные выводы и обобщения; выводы без существенных ошибок
Не зачтено	Недостаточно полный объем знаний, фрагментарные знания или отсутствие знаний по курсу в рамках образовательного стандарта по специальности переподготовки, неумение использовать необходимую терминологию, знание лишь отдельных рекомендуемых литературных источников, изложение ответа на вопросы с существенными логическими ошибками, неумение ориентироваться в основных теориях, пассивное участие в групповых обсуждениях, низкий уровень культуры исполнения заданий, отказ от ответа

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные правовые акты

Гражданский кодекс Республики Беларусь : от 7 декабря 1998 г. № 218-З : по состоянию на 17 февраля 2025 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://etalonline.by>.

Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры : ад 20 ліпеня 2016 г. № 413-З : па стане на 21 ліпеня 2022 г. // Нацыянальны прававы Інтэрнэт-партал Рэспублікі Беларусь. – URL: <https://etalonline.by>.

Трудовой кодекс Республики Беларусь : от 26 июля 1999 г. № 296-З : по состоянию на 8 июля 2024 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://etalonline.by>.

Основная

Основы менеджмента : учебно-методический комплекс / Белорусский государственный университет культуры и искусств, Факультет культурологии и социокультурной деятельности, Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности ; сост. О. А. Барма. – Минск, 2022. – Электронная копия доступна в репозитории БГУКИ. URL: <http://repository.buk.by/123456789/26521>.

Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учебное пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань : Планета музыки, 2024. – Электронная копия доступна в электронно-библиотечной системе издательства «Лань». URL: <https://e.lanbook.com/book/397535>.

Дополнительная

Платные услуги в учреждениях культуры: организационно-методические аспекты : информационно-аналитические материалы / сост. Р. Ф. Харитончик, Е. А. Лапикова ; под общ. ред. И. Б. Лаптенок ; Министерство культуры Республики Беларусь, Белорусский государственный университет культуры и искусств, Институт повышения квалификации и переподготовки кадров. – Минск : БГУКИ, 2020. – 112 с. – Электронная копия доступна в репозитории БГУКИ. URL: <https://repository.buk.by/123456789/23148>.

Суминова, Т. Н. Арт-менеджмент: теория и практика : учебник / Т. Н. Суминова. – Москва : Академический проект, 2020. – 655 с.

Степанцов, А. И. Теория культурно-досуговой деятельности : учебно-методическое пособие / А. И. Степанцов ; Министерство культуры Республики Беларусь, Белорусский государственный университет культуры и искусств. – Минск : БГУКИ, 2022. – 208 с. – Электронная копия доступна в репозитории БГУКИ. URL: <https://repository.buk.by/123456789/28083>.

Тульчинский, Г. Л. Менеджмент специальных событий в сфере культуры : учебное пособие / Г. Л. Тульчинский, С. В. Герасимов, Т. Е. Лохина. – 6-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Планета музыки, 2021. – 384 с. – Электронная копия доступна в электронно-библиотечной системе издательства «Лань». URL: <https://e.lanbook.com/book/167252>.

Шпарло, С. Л. Региональные учреждения культуры: структурно-количественный анализ / С. Л. Шпарло // Культура. Наука. Творчество : XIII Международная научно-практическая конференция, Минск, 16 мая 2019 г. : сборник научных статей / Министерство культуры Республики Беларусь, Белорусский государственный университет культуры и искусств [и др.] ; редкол.: А. А. Корбут [и др.]. – Минск : БГУКИ, 2019. – С. 551–558. – Электронная копия доступна в репозитории БГУКИ. URL: <https://repository.buk.by/123456789/20689>.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Аванесова, Г. А. 5.1. Особенности менеджмента культурно-досуговой деятельности / Г. А. Аванесова // Культурно-досуговая деятельность: Теория и практика организации : учебное пособие / Г. А. Аванесова. – Москва : Аспект Пресс, 2006. – С.185–202.

Брасс, А. А. Менеджмент : пособие / А. А. Брасс, Н. И. Климкович ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – 437 с.

Виды маркетинговых технологий: классические VS современные / Анна Ипатова // Коммерческий директор : сайт. – 24 мая 2019 г. – URL: <https://www.kom-dir.ru/article/2692>.

Демчук, М. И. Республика Беларусь: системные принципы устойчивого развития / М. И. Демчук, А. Т. Юркевич. – Минск : РИВШ БГУ, 2003.– 342 с.

Киселева, Т. Г. Социально-культурная деятельность : учебник / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников. – Москва : МГУКИ, 2004. – 539 с.

Клок, Кеннет. Конец менеджмента и становление организационной демократии : пер. с англ. / Кеннет Клок, Джоан Голдсмит. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 368 с.

Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент : экспресс-курс / Филипп Котлер ; пер. с англ. Д. Раевская. – 2-е изд. – Москва [и др.] : Питер, 2006. – 464 с.

Культурно-досуговая деятельность : учебник / Т. Г. Васильева, Ю. Г. Волков, В. А. Волобуев [и др.] ; под науч. ред. акад. А. Д. Жаркова и проф. В. М. Чижикова. – Москва : МГУК, 1998. – 461 с.

Лафта, Дж. К. Менеджмент : учебное пособие / Джавад Кадем Лафта. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Кнорус, 2004. – 592 с.

Маслоу, А. Г. Мотивация и личность / Абрахам Гаральд Маслоу ; пер. с англ. А. М. Татлыбаева. – Санкт-Петербург : Евразия, 2001. – 478 с.

Мескон, М. Основы менеджмента / Майк Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури ; пер. с англ. М. А. Майорова [и др.]. – Москва : Дело, 2004. – 720 с.

Методика и технология рекламы в КДД // Лекции. Ком : сайт. – URL: <https://leksia.com/3x2f1d.html>.

Предпринимательство в культуре / И. Г. Хангельдиева // Фонд знаний «Ломоносов»: интернет-портал. – 18.02.2011. – URL: <http://www.lomonosov-fund.ru/enc/ru/encyclopedia:01296:article>.

Роль пропаганды в маркетинге // Образовательный портал «Справочник». – 13.06.2019. – URL. https://spravochnick.ru/marketing/rol_propagandy_v_marketinge/.

Рушинец, И. В. Основные методы продвижения организаций сферы культуры / И. В. Рушинец // Молодой ученый. – 2023. – № 45 (492). – С. 190–192. – Электронная копия доступна на сайте журнала «Молодой ученый». URL: <https://moluch.ru/archive/492/107669/>.

Салмон, Р. Будущее менеджмента : пер. с англ. / Роберт Салмон. – Санкт-Петербург : Питер, Питер принт, 2004. – 298 с.

Стрельцов, Ю. А. Социокультурная деятельность и социокультурный менеджмент / Ю. А. Стрельцов // Культурология досуга : учебное пособие / Ю. А. Стрельцов. – 2-е изд. – Москва : МГУКИ, 2003. – С. 23–37.

Сущность и виды сегментирования в маркетинге // Образовательный портал «Справочник». – 27.12.2018. – URL: https://spravochnick.ru/marketing/segmentirovanie_i_pozicionirovaniye_v_marketinge/segmentirovanie-v-marketinge/.

Толковый словарь маркетинговых терминов / под ред. С. Корчанова // Мракетинг.ру : сайт. – URL: <http://www.mraketing.ru/dict/>.

Флиер, А. Я. Исторические типы культуры / А. Я. Флиер // Культурология для культурологов : учебное пособие / А. Я. Флиер. – Москва : Академический Проект, 2000. – С. 171–177.

Чижиков, В. М. Теория и практика социокультурного менеджмента: учебник / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – Москва : МГУКИ, 2008. – 608 с.

Четыре вида продвижения товара в маркетинге // Promo BTL : сайт. – 10.03.2015. – URL: <https://www.promo-btl.ru/articles/chetyire-vida-prodvizheniya-tovara-v-marketinge/>.

Чудновская, С. Н. История менеджмента : учебник / С. Н. Чудновская. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 239 с.

Учебное издание

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ИЗУЧЕНИЮ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»**

Составитель Степанцов Александр Иванович

Редактор В. В. Коташвили

Технический редактор Л. Н. Мельник

Дизайн обложки М. М. Чудук

Подписано в печать .05.2025. Формат 60x84 $\frac{1}{16}$.
Бумага офисная. Ризография.
Усл. печ. л. 4,30. Уч.-изд. л. 3,36. Тираж 30 экз. Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования

«Белорусский государственный университет культуры и искусств». Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/177 от 12.02.2014.

ЛП № 02330/456 от 23.01.2014.
Ул. Рабкоровская, 17, 220007, г. Минск