


Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социально-культурной деятельности  
Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности


СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

  
А.В.Макаревич  
«30» ноября 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Заместитель декана факультета

  
А.М.Стельмах  
«26» декабря 2022 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

**МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**

для специальностей 1-16 01 06 Духовые инструменты (по направлениям);  
1-18 01 01 Народное творчество (по направлениям); 1-16 01 10 Пение  
(по направлениям); 1-17 03 01 Искусство эстрады (по направлениям)

Составители:

Барма О.А., старший преподаватель кафедры менеджмента социально-культурной деятельности, магистр педагогических наук;

Макарова Е.А., профессор кафедры менеджмента социально-культурной деятельности, канд. педагогических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено на заседании Совета факультет культурологии и социально-культурной деятельности

26 декабря 2022 г., протокол № 5

**УДК 65.0**  
**ББК 65.49**  
**М50**

Рецензенты:

*О. А. Гудожникова*, начальник службы маркетинга учреждения Заслуженный коллектив Республики Беларусь «Белорусский государственный академический музыкальный театр»;

*Кафедра* управления и экономики федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Орловский государственный институт культуры»

**М50** Менеджмент и маркетинг в сфере культуры: учебно-методический комплекс по учебной дисциплине для специальностей 1-16 01 06 Духовые инструменты (по направлениям); 1-18 01 01 Народное творчество (по направлениям); 1-16 01 10 Пение (по направлениям); 1-17 03 01 Искусство эстрады (по направлениям) / Белорусский государственный университет культуры и искусств, Факультет культурологии и социально-культурной деятельности, Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности; сост. О. А. Барма, Е. А. Макарова. – Минск, 2022. – 207 с., ил.: табл. – Библиогр.: с. 197–205. – Заглавие с экрана.

Учебно-методический комплекс состоит из хрестоматийного конспекта лекций, раскрывающего проблемное поле менеджмента и маркетинга в сфере культуры, перечня семинарских заданий, заданий, выносимых на контролирующую самостоятельную работу студентов, раздела контроля знаний, информационно-методической части, содержащей библиографический список источников научной информации, перечня электронных информационных ресурсов открытого доступа.

**УДК 65.0**  
**ББК 65.49**

## СТРУКТУРА УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

<b>1.</b>	<b>ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА</b> .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b>	
<b>2.1</b>	<b>Конспект лекций (хрестоматийный материал)</b> .....	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b>	
<b>3.1</b>	<b>Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям</b> .....	<b>127</b>
<b>3.2</b>	<b>Тематика семинарских занятий (дневная и заочная форма получения высшего образования)</b> .....	<b>129</b>
<b>3.3</b>	<b>Темы семинарских занятий (дневная форма получения высшего образования)</b> .....	<b>131</b>
<b>3.4</b>	<b>Темы семинарских занятий (заочная форма получения высшего образования)</b> .....	<b>146</b>
<b>4.</b>	<b>РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ</b>	
<b>4.1</b>	<b>Организация контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы студентов</b> .....	<b>153</b>
<b>4.2</b>	<b>Задания для контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы студентов (дневная и заочная форма получения высшего образования)</b> .....	<b>155</b>
<b>4.3</b>	<b>Вопросы к экзамену по учебной дисциплине (дневная и заочная форма получения высшего образования)</b> .....	<b>162</b>
<b>4.4</b>	<b>Критерии оценки результатов учебной деятельности</b> .....	<b>165</b>
<b>4.5</b>	<b>Рекомендуемые методы обучения</b> .....	<b>170</b>
<b>4.6</b>	<b>Перечень рекомендуемых средств диагностики</b> .....	<b>170</b>
<b>5.</b>	<b>ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ</b>	
<b>5.1</b>	<b>Учебная программа по учебной дисциплине</b> .....	<b>171</b>
<b>5.2</b>	<b>Учебно-методическая карта учебной дисциплины (дневная форма получения высшего образования)</b> .....	<b>195</b>
<b>5.3</b>	<b>5.3 Учебно-методическая карта учебной дисциплины (заочная форма получения высшего образования)</b> .....	<b>196</b>
<b>5.4</b>	<b>Информационно-методическая часть (основная и дополнительная литература, нормативно-правовые акты)</b> .....	<b>197</b>
<b>5.5</b>	<b>Видеоматериалы по учебной дисциплине</b> .....	<b>205</b>
<b>5.6</b>	<b>Электронные информационные ресурсы по учебной дисциплине доступные в библиотеке университета</b> .....	<b>206</b>

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В современных условиях развития Республики Беларусь высокие требования предъявляются к системам управления организациями в целом, и отдельным ее элементам в частности. Чаще всего именно факторы, связанные с управлением (как всей организацией, так и отдельно взятым процессом), оказывают решающее воздействие на эффективность ее деятельности, формирование и реализацию ее ресурсного потенциала в рамках достижения коллективом поставленных целей. Предметом учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» является управление организациями сферы культуры, а через них – социально-экономическими процессами, связанными с последними в рамках реализации культурной политики как на государственном, так и на региональном уровнях. Поэтому овладение наукой и практикой управления, методами позиционирования и продвижения товаров и услуг, экономическими приемами привлечения средств и наращивания своего экономического потенциала – является важнейшей задачей для менеджеров всех звеньев управления сферы культуры.

Данный учебно-методический комплекс представляет собой систему дидактических средств обучения учебной дисциплине, является структурно-логической моделью изложения учебного материала для формирования у студентов профессионально значимых компетенций для осуществления ими организационно-управленческой, хозяйственно-экономической, рекламной деятельности в рамках функционирования организации в современных социально-экономических условиях.

**Цель** учебно-методического комплекса – систематизация учебно-методических материалов, отражающих различные, порою противоположные по своему методологическому базису, подходы к изучению менеджмента и маркетинга как теории и практики управленческой деятельности в организациях сферы культуры.

**Задачи** учебно-методического комплекса:

- систематизация научной, научно-практической, методической, нормативно-правовой информации, отражающей проблемное поле учебной дисциплины;
- упорядочение процесса изучения учебной дисциплины с учетом требований, предъявляемых педагогикой высшей школы к лекционным, семинарским занятиям (организация, проведение, информационно-методическое сопровождение; применение методов активизации познавательной деятельности студентов);

- обеспечение организации контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы, а также организации системного контроля знаний студентов по усвоению учебного материала;
- оказание студентам методической помощи в усвоении учебного материала;
- оказание профессорско-преподавательскому составу методической помощи, необходимой для организации образовательного процесса по данной учебной дисциплине на высоком научно-методическом уровне.

**В теоретическом разделе** учебно-методического комплекса содержится краткий хрестоматийный конспект лекций. Материал структурирован по темам в соответствии с учебной программой. Данный материал рассчитан на самостоятельное изучение студентами с последующим обсуждением на семинарских занятиях.

**Практический раздел** включает методические рекомендации по организации семинарских занятий, темы и вопросы, выносимые на семинары, задания для контролируемой самостоятельной работы.

**В разделе контроля знаний** описан рекомендуемый диагностический инструментарий для итоговой оценки знаний студентов, приведена тематика заданий для контролируемой самостоятельной работы студентов, вопросы к экзамену.

**Вопросы к экзамену** сформулированы в соответствии с содержательным компонентом тематического плана учебной программы. При итоговой аттестации учитываются, в первую очередь, уровень ответов на семинарах, результаты выполнения заданий, выносимых на контролируемую самостоятельную работу.

**Вспомогательный раздел комплекса** включает учебную программу, перечень учебных изданий и информационно-аналитических материалов, рекомендуемых для изучения дисциплины (списки основной и дополнительной литературы).

С целью повышения эффективности изучения учебной дисциплины рекомендуется использовать педагогические технологии для активизации мыслительной деятельности студентов (проблемное обучение, игровые технологии), формы и методы управления и организации учебного процесса (индивидуализация обучения, технология поэтапного формирования умственных действий), а также применять коллективные и групповые способы обучения.

Изучение дисциплины рассчитано на 94 часа, из них 36 часов аудиторных занятий для студентов очной формы обучения; 18 часов аудиторных занятий для студентов заочной формы обучения.

Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий для студентов очной формы обучения: лекций – 10 часов, семинарских занятий – 18 часов; для студентов заочной формы обучения: лекций – 12 часов, семинарских занятий – 6 часов.

Рекомендуемой формой контроля знаний студентов является экзамен. Экзамен может проходить в устной или письменной форме, форме тестирования (посредством Google Forms).

## 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### 2.1 Конспект лекций (хрестоматийный материал)

Лекционный материал, представленный в учебно-методическом комплексе, носит хрестоматийный характер и составлен из лекционного материала, разработанного как отечественными, так и зарубежными учеными в области социокультурного менеджмента, некоммерческого маркетинга, рекламы, финансирования в сфере культуры, работы которых доступны в фонде библиотеки университета. Также представлен материал из газеты «Культура».

#### ***ТЕМА 1. СФЕРА КУЛЬТУРЫ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ***

Люди в совместной коллективной деятельности преобразовывают жизненную среду своего обитания<sup>1</sup>. В возникшей освоенной («сотворенной») части природного пространства индивиды (люди), их группы и организации, «скреплялись» социальными отношениями и результатами деятельности.

В процессе жизнедеятельности людей земное пространство испытывает существенные изменения и постепенно обогащается социально-экономическими, техническими, экологическими и социокультурными компонентами. Этот последний и является предметом нашего рассмотрения. Сущность его раскрывает понятие «социально-культурное пространство».

**Социокультурное пространство** – инфраструктура социальных, культурных объектов, среда создания, накопления, сохранения, и развития социокультурных отношений, знаний, умений, ценностей, норм, форм общения

Социокультурное пространство может рассматриваться как **внешняя среда**, в которой концентрируются люди, средства производства, материальные структуры, обеспечивающие необходимую для общества интенсивность процессов социокультурного развития.

Компоненты внешней среды: общая среда – международные, законодательные, технологические, научные, экономические условия; среда задач или функциональная среда – демографические, семейные, социальные, культурные ценности, нормы, обычаи населения, плотность населения, его возрастные стратификации, уровень образования и культуры, общественная и

---

<sup>1</sup> Среда обитания людей понимается как территориальный аспект жизнедеятельности общества и предметного мира человека

творческая мобильность, общественные формирования, конкуренты, потребители (отдельные индивиды, группы людей все население).

В качестве самостоятельной, самоценной общекультурной системы выделяется *культурная среда*, состоящая из художественно-ценностных элементов и *имеющая собственную базу, цели, задачи, формы существования и деятельности*. Объектно-предметная основа культурной среды человека – учреждения культуры. Учреждения культуры представляют собой образную модель организации культурного пространства. В ней с помощью специфических художественных средств, таких, как организация пластики функциональных помещений, цветосветовое решение, предметно-эстетическое наполнение – закладывается эстетическая значимость культурной среды, обладающей качествами красоты, художественности, поэтичности, лиричности. Эти качества обращены к человеку: посетителю, зрителю, потребителю. Функциональное предназначение учреждений культуры, искусства (клуб, театр, кинотеатр, музей, парк, концертный зал) предопределяет особенности строения каждого типа учреждения, набора помещений и планировки, внешней архитектуры и убранства в окружающем пространстве. Важное значение имеет целенаправленное управленческое регулирование, направленное на создание материальных, организационных, технологических условий и благоприятного социально-психологического климата.

**Социокультурная сфера является частью системы общественного воспроизводства, входящей во всеохватывающую суперсистему – общество\***, состоящую из взаимосвязанных, но самостоятельных систем (или сфер) деятельности: экономико-хозяйственной, социальной, духовной и политической. Каждая из них, равно как и общество в целом, имеет свои характеристики и механизмы, структуры, функции, институты и т.д. Хозяйственная система обеспечивает материальную жизнедеятельность общества, социальная – структуру отношений между различными группами и слоями, не обязательно связанными с собственно материальным производством. Политическая система – механизм реализации власти, воли и интересов составных элементов общества и его совокупности. Духовная система воспроизводит нормативно-ценностные, информационные и коммуникативные компоненты социальной регуляции. Культура

---

\* ОБЩЕСТВО — в широком смысле — как выделившееся из природы системное образование, представляющее собой исторически изменяющуюся форму жизнедеятельности людей, которая проявляется в функционировании и развитии социальных институтов, организаций, общностей и групп, отдельных индивидов; в узком смысле под О. нередко понимается исторически конкретный тип социальной системы (например, индустриальное О.) или отдельный социальный организм (например, японское О.).



присутствует во всех сферах социальной деятельности и системах регуляции и помимо этого может рассматриваться как особая сфера, функционирующая как система духовного производства, дополняющая материальное производство.

Экономическая теория при рассмотрении общественного производства принимает разделение на сферу материального производства и непроизводственную (социальную) сферу, где не создаются непосредственно материальные блага.

К непроизводственной сфере относятся следующие отрасли национальной экономики и виды деятельности:

- жилищно-коммунальное хозяйство;
- непроизводственные виды бытового обслуживания населения;
- здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение;
- народное образование;
- культура и искусство;
- наука и научное обслуживание;
- финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение;
- управление;
- общественные объединения.

**В теории СКД принято использование** обобщенного, универсального, системообразующего термина **«социально-культурная сфера»** изначально обозначающего тесное единство и взаимодействие следующих подсистем: духовных, культурных потребностей граждан; различных видов социально-культурной деятельности; конкретных результатов (продуктов) различных видов этой деятельности; наличия широкой сети социальных институтов, осуществляющих эту деятельность как в коллективном, так и индивидуальном порядке.

## **СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ СФЕРА:**

**образование, культура, физическое воспитание и спорт, здравоохранение и социальное обеспечение, средства массовой информации и коммуникации, другие виды и сферы социальной деятельности по развитию человеческого потенциала как источника и конечной цели общественного развития**



**предприятия, учреждения, организации, органы управления**



**производство, распределение, сохранение и организация  
потребления товаров и услуг социально-культурного и  
информационного назначения**



**удовлетворение культурных и информационных потребностей  
населения**

Разветвленная инфраструктура социокультурной сферы: образовательные, воспитательные, информационные, природоохранные, рекреационные и другие государственные и общественные институты.

Культурологами установлены некоторые **общие теоретические принципы изучения повседневной реальности:**

1. Воспроизведение жизни - общая предпосылка существования человеческой культуры, реализуемая при меняющихся исторических условиях в различных социальных и культурных формах, зависящих от содержания общественной практики и выражающих способы реализации людьми своей жизнедеятельности в этих условиях.

2. Социальные структуры, культурная и природная среда есть условия жизнедеятельности, в которых люди реализуют свои потребности и интересы определенным образом.

3. Исторический процесс не только макропроцесс смены цивилизаций или общественно-экономических формаций, но и история поступков, решений, жизненного выбора представителей различных классов, групп, партий, их взаимоотношения и взаимодействия. Люди сами порождают, поддерживают, меняют, разрушают свою социокультурную среду.

4. Формы социокультурной жизнедеятельности людей обусловлены некоторыми всеобщими, универсальными антропологическими характеристиками. В то же время существует многообразие групповых и индивидуальных проявлений социокультурной жизни в каждый исторический промежуток времени.

5. Культурные и социальные значения и смысл того, что делает человек, как он живет и т.п. (т.е. социокультурная определенность способов его жизнедеятельности) обуславливаются тремя видами факторов. Во-первых, это фундаментальные материальные условия, определяющие, что и каким образом могут делать люди для реализации своих потребностей, целей,

интересов, т.е. устанавливающие границы и формы самореализации людей в определенный исторический период. Во-вторых, это выработанные и закреплённые в ходе общественной практики (объективные) - способы организации и регуляции социокультурной жизни людей: институты, нормы, ценности, образцы действий, поведения, взаимодействия. В-третьих, это индивидуальные характеристики личности, определяющие ее склонности и возможности при построении своего жизненного пути в названных условиях.

6. Социокультурная жизнедеятельность людей в каждый исторический период реализуется в различных формах. Эти различия определяются социальной дифференциацией общества, демографическими, региональными и др. различиями людей.

Сферы жизнедеятельности людей в современном обществе могут быть типологизированы на основании фундаментальных функций, обеспечивающих воспроизведение существования общества и личности. С этой точки зрения можно выделять следующие уровни и соответствующие им культурно установленные формы жизнедеятельности:

**1. Организация материальных и социальных основ жизнеобеспечения:** труд на производстве; труд в домашнем хозяйстве; деятельность, связанная с приобретением и употреблением товаров и услуг.

**2. Организация процессов социализации:** приобретение общего образования; профессиональная подготовка, общественная активность; любительские занятия; физкультура и спорт.

**3. Социальная коммуникация:** профессиональное (формальное) взаимодействие; неформальное (в том числе дружеское) общение; семейные отношения; получение информации через средства массовой коммуникации; путешествия; передвижения внутри населенного пункта.

**4. Восстановление энергетических затрат:** потребление пищи; соблюдение личной гигиены; пассивный отдых, сон.

Определить соотношения субъективного и объективного факторов в процессах взаимодействия людей с их социокультурным окружением, выделение совокупности социально значимых условий и процессов жизнедеятельности людей позволяет понятие "**образ жизни**", которое подразумевает выявление личностной специфики жизненного пути людей в дифференцированной социокультурной реальности.

Понятие "**уклад жизни**" характеризует конкретные исторические социально-экономические и политические аспекты культуры, в рамках которой разворачивается образ жизни ее носителей. В качестве показателей уклада жизни выступают характер собственности на средства производства,

характер экономики, социальных отношений, ведущих идеологий, политической системы и т.п. Важнейшее значение имеет здесь также показатель урбанизации (соотношение городского и сельского населения).

Понятие **"уровень жизни"** используется для прямой и косвенной количественной оценки степени удовлетворения потребностей и запросов членов общества в рассматриваемый период времени. К показателям уровня жизни относятся такие, как размер заработной платы и дохода на душу населения, льготы и выплаты из общественных фондов потребления, структура потребления продовольственных и промышленных товаров, уровень развития систем здравоохранения, образования, бытового обслуживания, состояние жилищных условий.

Понятие **"качество жизни"** подразумевает степень удовлетворения потребностей и запросов более сложного характера, не поддающихся прямому количественному измерению, и выполняет социально-оценочную функцию по отношению к категории "образ жизни". К показателям качества жизни относятся характер и содержание труда и досуга, "удовлетворенность ими, степень комфорта в труде и быту (включая качество жилых, производственных помещений и окружающей предметной среды); степень удовлетворенности личности знаниями, общественной активностью и саморазвитием, степенью реализации существующих в обществе моральных и нравственных ценностей. Сюда можно отнести также показатели средней продолжительности жизни, заболеваемости, естественного прироста населения, его демографической и социальной структуры.

Понятие **"стиль жизни"** применяется для обозначения характерных специфичных способов самовыражения представителей различных социокультурных групп, проявляющихся в их повседневной жизни: в деятельности, поведении, отношениях. Показателями стиля жизни являются особенности индивидуальной организации приемов и навыков трудовой деятельности, выбор круга и форм общения, характерные способы самовыражения (включая демонстративные черты поведения), специфика структуры и содержания потребления товаров и услуг, а также организация непосредственной социокультурной среды и свободного времени. Это понятие тесно связано с общекультурным понятием моды.

**"Стандарт жизни"** - понятие, обеспечивающее точку отсчета при сравнении уклада, уровня и качества жизни представителей различных социокультурных групп.

**Образ жизни как процесс: понятие жизненной ситуации.** В качестве единицы анализа индивидуального образа жизни выделяется

понятие жизненной ситуации, что определяется присущим человеку свойством воспринимать поток своего существования не только в непрерывности, но и в дискретности, разделяя его на части в зависимости от обстоятельств. Человек стремится уяснить для себя свое место, поле самореализации в культурной среде, упорядочивая и оценивая окружение и возможные способы деятельности, поведения, оценивая в соответствии с потребностями, интересами, намерениями, предпочтениями, специфичными для него как для личности. Он таким образом организует собственную социокультурную среду и свою жизнь в ней и определяет жизненную ситуацию как фиксированный период образа жизни, границы которого очерчиваются устойчивыми компонентами объективных и субъективных условий его жизнедеятельности, с одной стороны, и оценкой их индивидуальной значимости - с другой. Проблемная ситуация возникает на основе либо неопределенности, либо чрезмерной сложности отношений людей с окружением, либо расхождения между их запросами и наличными ресурсами. Проблемные ситуации с высокой степенью вероятности могут стать поворотным пунктом жизненного пути человека. В связи с этим необходимо оценить присутствующие в ситуации факторы по их отношению к проблеме: способствующие; препятствующие; нейтральные для реализации соответствующих действий.

В системе культурологии **культурное производство** (cultural production) понимается двояко: *в широком смысле – создание новых идей, символов, ценностей и иных культурных артефактов*, формирование массового сознания, имеющего институциональный характер и регулируемого, направляемого государством; также и как *индустриальное производство культурного ширпотреба*, коммерциализация культуры, развитие индустрии досуга, шоу-бизнес и иные отрасли массовой или популярной культуры. В данном контексте создается культурный товар, имеющий своего производителя и своего потребителя, а процесс влияния культуры на человека воспринимается как движение и влияние культурного товара с присущими ему характеристиками спроса и предложения.

**Специфика деятельности социокультурных учреждений.** Основные факторы, определяющие особый характер и специфику хозяйственной, экономической деятельности социокультурных учреждений в предпринимательской области: *некоммерческий статус* учреждений и *своеобразие продукта*, который продается на рынке потребления.

Первый фактор регламентирует допустимые пределы выбора видов деятельности и степень свободы использования получаемого дохода.

Предпринимательская деятельность в рыночной экономике основана на получении прибыли, которая в коммерции облагается довольно высокими ставками налогов. В деятельности некоммерческих учреждений социокультурной сферы получение прибыли не предусматривается, а доходы направляются на воспроизводство последующей деятельности. И эти учреждения по закону не могут себе позволить заниматься деятельностью, которая выходит за рамки их миссии.

Г.Л. Тульчинский провел сопоставление некоммерческой и коммерческой деятельности и выявил различия:

1. **Цели.** В коммерческом менеджменте 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 связан 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 (возможно – частично) от собственной коммерческой деятельности.

4. **Двоакость рынка** – рынок потребителей и рынок попечителей (спонсоры, доноры, меценаты). Часто субъект платежеспособного спроса (плательщик) не совпадает с непосредственным потребителем (клиентом). Наряду с собственной оплатой, может быть поддержка бюджетными средствами, или заинтересованными в такой деятельности донорами, или благотворительными фондами.

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 репутацией идеи, большей зависимостью от государственной политики. Широко использует методы PR, сотрудничество со СМИ, проведение специальных

акций, презентаций, часто рекламируются не услуги, а организации.

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

Второй фактор обусловлен уникальностью продукта, производимого и продаваемого социокультурными учреждениями, он напрямую не продаётся на рынке, потребителю продаются билеты на концерт, выставку, спектакль и т.д. Покупая билет, потребитель покупает не исполнителя и его песни, не живописное полотно выставки, не сцену из спектакля или сюжет культурной программы, а покупает право соприкосновения с искусством и культурой, тем самым он инвестирует создание нового художественного продукта.

Культурные продукты существуют либо в виде произведения искусства - нотной партитуры музыкального произведения, живописного полотна, скульптуры и т.д. (имеют реальную потребительскую стоимость, долговременный, возможно и бесконечный характер жизни), либо в виде культурной, концертной, игровой, праздничной программы, спектакля, выставки, фестиваля и т.д. (имеют временный, краткосрочный цикл жизни, они быстро, иногда после одноразового использования прекращают свое существование, могут трансформироваться в новые формы, изменяя содержание, потребительскую стоимость).

*Продукт-услуга* – выступает в виде непосредственного живого творческого труда (патронажная деятельность, библиотечное обслуживание, шефская работа, посредническая деятельность, реклама, имидж, создание организационных и экономических условий саморазвития культурной жизни, деятельность по привлечению и аккумуляции финансовых средств (фандрайзинг). Создание такого продукта всегда соотносится с ситуацией, сложившейся на данный момент в учреждении культуры. Но ситуативность в данном случае не является только начальным порождением движения, как это обычно понимается, а становится его постоянной характеристикой, непрерывным потоком повторяющихся в новых ситуациях импульсов движения.

Сфера культуры – сфера преимущественно некоммерческой деятельности. *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 и прочих доноров.*

### ***Літэратура:***

1. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры : уступ. у сілу з 3 лют. 2017 г. / адк. за вып. Н. В. Судзілоўская. – Мінск : Нац. цэнтр прававой інфарм. Рэсп. Беларусь, 2016. – 271 с.
2. *Михеева, Н. А.* Менеджмент в социально-культурной сфере (социально-экономические механизмы и методы управления) : учеб. пособие / Н. А. Михеева, Л. Н. Галенская. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2000. – 170 с.
3. Социально-культурный менеджмент: теория и практика : сб. ст. / М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; редкол. : А. И. Степанцов, С. Б. Мойсейчук, К. И. Ремишевский. – Минск : БГУКИ, 2014. – 132 с.
4. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – 5-е изд., испр. и доп. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2013. – 541 с.



## *Государственное регулирование сферы культуры в Республике Беларусь*

В соответствии со статьей 10 Кодекса Республики Беларусь о культуре, государственное управление и регулирование культурной деятельности в сфере культуры осуществляется Президентом Республики Беларусь, Советом Министров Республики Беларусь, Министерством культуры Республики Беларусь, местными исполнительными и распорядительными органами, иными государственными органами в рамках их компетенции.

В Кодексе Республики Беларусь о культуре определяются основные направления государственного управления и государственного регулирования культурной деятельности в сфере культуры (ст. 8):

- сохранение, развитие, распространение и (или) популяризация белорусской национальной культуры и языка;
- обеспечение прав и свобод, защита законных интересов граждан в сфере культуры;
- обеспечение охраны историко-культурного и археологического наследия;
- создание государственных организаций культуры и содействие развитию их материально-технической базы;
- создание условий для сотрудничества в сфере культуры государственных органов с коммерческими организациями и индивидуальными предпринимателями;
- создание условий для развития юридических лиц всех форм собственности, осуществляющие культурную деятельность, оказание им поддержки в реализации культурных проектов на конкурсной основе;
- создание условий для привлечения средств спонсоров и меценатов культуры, других юридических лиц и граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, для финансирования культуры;
- разработка и реализация государственных и других программ, направленных на сохранение, развитие, распространение и (или) популяризацию культуры;
- реализация государственных минимальных социальных стандартов в сфере культуры;
- создание условий для эстетического воспитания граждан;
- защита общественной нравственности, предотвращение пропаганды порнографии, насилия и жестокости;

- организация, проведение и поддержка фундаментальных и прикладных научных исследований и разработок в сфере культуры, оказание методической помощи по осуществлению культурной деятельности организациям культуры и другим субъектам культурной деятельности;
- обеспечение развития культуры в сельской местности, в том числе путем рационального и оптимального размещения организаций культуры с учетом особенностей развития отдельных регионов и отраслей производства, создания организаций культуры смешанного типа, использования форм обслуживания вне места нахождения организаций культуры, других юридических лиц, подразделения которых осуществляют культурную деятельность (далее - нестационарные формы обслуживания);
  - создание объектов культурной инфраструктуры;
  - содействие информатизации сферы культуры;
  - поддержка талантливой молодежи и создание условий для ее плодотворной деятельности;
- поощрение работников культуры, творческих работников, организаций культуры, спонсоров и меценатов культуры, других юридических лиц и граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, которые внесли значительный вклад в сохранение, развитие, распространение и (или) популяризацию культуры;
  - социальная защита работников культуры и творческих работников;
  - содействие международному сотрудничеству в сфере культуры;
  - обеспечение общедоступности культурной деятельности и культурных благ, содействие повышению их качества;
- обеспечение отдельным категориям граждан в соответствии с настоящим Кодексом и иными законодательными актами доступа к культурным благам на льготных условиях, в том числе бесплатно;
- создание условий инвалидам и другим физически ослабленным лицам для доступа и пользования услугами организаций культуры, подразделений юридических лиц, осуществляющих культурную деятельность, в том числе доступа к информационно-коммуникационным ресурсам;
- содействие созданию, распространению и (или) популяризации субъектами культурной деятельности культурных ценностей, организации и проведению культурных мероприятий, реализации культурных проектов, в том числе путем размещения социально-творческих заказов и финансирования государственных и иных программ, направленных на сохранение, развитие, распространение и (или) популяризацию культуры;

➤ создание условий для возрождения, сохранения и развития национальных культурных традиций, в том числе традиций народных художественных ремесел, поощрение юридических лиц, граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, к культурной деятельности;

➤ содействие проведению экспертиз, других форм объективной и независимой оценки результатов творческой деятельности, а также развитию литературной и художественной критики;

➤ формирование и развитие конкурентной культурной среды;

➤ создание государственных средств массовой информации, специализирующихся на освещении культурной жизни в Республике Беларусь и зарубежных странах, стимулирование публикаций или сообщений о культурной жизни в средствах массовой информации;

➤ стимулирование издания произведений художественной литературы, которые имеют значение для сохранения, развития, распространения и (или) популяризации белорусской национальной культуры и языка (произведения литературы национальной тематики, для детей и юношества, классические произведения художественной литературы и другие произведения);

➤ регулирование ввоза и (или) вывоза культурных ценностей, недопущение без законных оснований вывоза из Республики Беларусь культурных ценностей и незаконной передачи права собственности на них, принятие мер по возвращению в Республику Беларусь культурных ценностей, которые без законных оснований вывезены с ее территории или не возвращены в установленном законодательством порядке;

➤ подготовка, повышение квалификации и переподготовка работников культуры, педагогических работников учреждений образования в сфере культуры;

➤ другие направления государственной политики.

В статье 9 Кодекса Республики Беларусь о культуре обращается внимание на реализацию государственных и иных программ, направленных на сохранение, развитие, распространение и (или) популяризацию культуры. А именно: «1. В целях сохранения, развития, распространения и (или) популяризации культуры разрабатываются государственные и иные программы.

2. Формирование, финансирование и выполнение государственных и других программ, направленных на сохранение, развитие, распространение и

(или) популяризацию культуры, осуществляются в порядке, установленном актами законодательства»<sup>2</sup>.

В соответствии со статьей 11 «Полномочия Президента Республики Беларусь в сфере культуры» и статьей 12 «Полномочия Совета Министров Республики Беларусь в сфере культуры» Кодекса Республики Беларусь о культуре, Президент Республики Беларусь определяет государственную политику и осуществляет государственное управление в сфере культуры в соответствии с Конституцией Республики Беларусь, настоящим Кодексом и иными законодательными актами, а Совет Министров Республики Беларусь: обеспечивает проведение государственной политики; утверждает государственные минимальные социальные стандарты; утверждает порядок создания (реконструкции) и приемки произведений монументального и монументально-декоративного искусства; обеспечивает развитие международного сотрудничества; осуществляет иные полномочия в соответствии с Конституцией Республики Беларусь, настоящим Кодексом и иными законодательными актами соответственно.

**Система государственного управления** сферой культуры включает: Министерство культуры Республики Беларусь (республиканский орган управления); местные органы власти – Главное управление идеологической работы, культуры и по делам молодежи (областные исполнительные комитеты, кроме Витебского областного исполнительного комитета – Управление идеологической работы, культуры и по делам молодежи); Отдел идеологической работы, культуры и по делам молодежи (районные исполнительные комитеты, городские исполнительные комитеты, кроме Минского городского исполнительного комитета – Главное управление идеологической работы, культуры и по делам молодежи).

#### ***Министерство культуры Республики Беларусь***

Министерство культуры является республиканским органом государственного управления, проводящим государственную политику в сфере культуры и координирующим в этой сфере деятельность других республиканских органов государственного управления и местных исполнительных и распорядительных органов областного и базового территориального уровней.

Министерство культуры подчиняется Совету Министров Республики Беларусь, несет перед ним ответственность за выполнение возложенных на него задач и организацию работы подчиненных ему государственных

---

<sup>2</sup> Кодекс Рэспублікі Беларусь аб культуры : уступ. у сілу з 3 лютага 2017 года / адк. за вып. Н. В. Судзілоўская. – Мінск : Нац. цэнтр прававой інфарм. Рэсп. Беларусь, 2016. – 271 с.

организаций.

В структуру Министерства культуры входят управления, отделы и секторы.

В систему Министерство культуры входят структурные подразделения облисполкомов, Минского горисполкома, осуществляющие государственно-властные полномочия в сфере культуры, и подчиненные Министерству культуры государственные организации.

***Основными задачами Министерства культуры являются:***

- проведение государственной политики в сфере культуры и осуществление государственного управления в этой сфере;
- определение общей стратегии развития сферы культуры;
- обеспечение сохранения, развития, распространения и (или) популяризации белорусской национальной культуры и языка;
- обеспечение прав и свобод, защита законных интересов граждан в сфере культуры;
- содействие обеспечению общедоступности культурной деятельности и культурных благ, повышению их качества;
- создание условий для развития юридических лиц всех форм собственности, осуществляющих культурную деятельность;
- оказание методической помощи по осуществлению культурной деятельности организациям культуры и другим субъектам культурной деятельности;
- обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников культуры, педагогических работников учреждений образования в сфере культуры, разработка и реализация мер по социальной защите работников культуры и творческих работников;
- осуществление сотрудничества с органами территориального общественного самоуправления, общественными объединениями, в том числе творческими союзами, и иными юридическими лицами, гражданами, в том числе индивидуальными предпринимателями;
- содействие развитию культур национальных общностей, которые проживают в Республике Беларусь;
- осуществление международного сотрудничества в сфере культуры, обеспечение поддержки белорусов зарубежья в сфере культуры.

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

➤ разрабатывает и реализует государственные программы, направленные на сохранение, развитие, распространение и (или) популяризацию культуры, участвует в разработке и реализации иных программ;

➤ анализирует состояние и прогнозирует тенденции развития сферы культуры, готовит предложения о направлениях ее государственной поддержки;

➤ координирует деятельность организаций культуры и иных организаций, осуществляющих культурную деятельность, всех форм собственности и подчиненности в целях удовлетворения потребностей населения в культурных благах;

➤ разрабатывает по поручению Президента Республики Беларусь, Национального собрания Республики Беларусь, Совета Министров Республики Беларусь и по собственной инициативе проекты законодательных и иных нормативных правовых актов Республики Беларусь; в установленном порядке и в пределах компетенции издает нормативные правовые акты;

➤ разрабатывает рекомендации по совершенствованию содержания, форм и методов культурной деятельности, возрождению, сохранению и развитию национальных культурных традиций, обычаев, обрядов, традиций народных художественных ремесел, организации культурного отдыха (свободного времени) населения и обеспечивает их реализацию, а также оказание методической помощи субъектам культурной деятельности;

➤ поддерживает творческие инициативы населения, не противоречащие действующему законодательству, содействует созданию и деятельности творческих союзов и иных общественных объединений в сфере культуры;

➤ размещает у субъектов культурной деятельности социально-творческие заказы на создание новых произведений художественной литературы и искусства, исполнений, организацию и проведение культурных мероприятий, оказание других услуг и выполнение работ в сфере культуры;

➤ организует и содействует проведению мероприятий по охране историко-культурного и археологического наследия;

➤ принимает решения на заседаниях коллегии: о выдвижении кандидатур для предоставления грантов Президента Республики Беларусь на рассмотрение Республиканской комиссии по рассмотрению кандидатур, выдвигаемых для предоставления грантов Президента Республики Беларусь в науке, образовании, здравоохранении, культуре; о представлении работ на

соискание Государственной премии в области литературы, искусства и архитектуры; о представлении либо отказе в представлении театрально-зрелищной организации, профессионального коллектива художественного творчества, музея, которые являются организациями культуры и имущество которых находится в республиканской собственности, а также творческого союза (совместно с советом ассоциации общественных объединений «Белорусская конфедерация творческих союзов») к присвоению статуса «национальный», по согласованию с Советом Министров Республики Беларусь – о подтверждении им статуса «национальный», отказе в подтверждении статуса «национальный»; о подтверждении профессиональному коллективу художественного творчества звания «Заслуженный коллектив Республики Беларусь», статуса «академический» либо лишения такого звания, статуса; о согласовании решения о возврате средств, выплаченных получателю гранта Президента Республики Беларусь в науке, образовании, здравоохранении, культуре; о представлении соискателей премии Президента Республики Беларусь «За духовное возрождение» и специальной премии Президента Республики Беларусь деятелям культуры и искусства для рассмотрения на соответствующем заседании коллегии;

- участвует в разработке программы развития системы образования, образовательных стандартов, учебно-программной документации образовательных программ, Общегосударственного классификатора Республики Беларусь «Специальности и квалификации»;

- определяет перечень должностей работников культурно-просветительных учреждений, трудовые функции которых соответствуют основному виду деятельности данных учреждений;

- создает государственные организации культуры, содействует развитию их материально-технической базы;

- принимает в соответствии с законодательством решения о реорганизации и ликвидации подчиненных организаций, утверждает их уставы и вносит в них изменения и дополнения, осуществляет управление деятельностью подчиненных организаций;

- осуществляет планирование расходов на содержание подчиненных организаций, реализацию осуществления иных функций, возложенных на Министерство культуры;

- определяет объемы финансирования и материально-технического обеспечения подчиненных организаций в пределах выделенных бюджетных ассигнований;

Главные управления и отделы идеологической работы, культуры и по делам молодежи областных, районных и городских исполнительных комитетов осуществляют общее руководство подведомственными им организациями.

***Главные управления и отделы идеологической работы, культуры и по делам молодежи***

Главные управления идеологической работы, культуры и по делам молодежи являются структурными подразделениями областных исполнительных комитетов с правами юридического лица, подчиняются руководству облисполкомов и осуществляют свою деятельность во взаимодействии с Министерством информации Республики Беларусь, Министерством культуры Республики Беларусь, Министерством образования Республики Беларусь, Уполномоченным по делам религий и национальностей Республики Беларусь, иными государственными органами, а также с комитетами, главными управлениями, управлениями, отделами облисполкома, организациями культуры, общественными объединениями, молодежными, детскими, религиозными и иными организациями.

Главные управления идеологической работы, культуры и по делам молодежи имеют самостоятельный баланс, расчетный счет, печать с изображением Государственного герба Республики Беларусь и со своим наименованием, а также соответствующие печати, штампы, бланки.

Главные управления идеологической работы, культуры и по делам молодежи осуществляют управленческие функции в отношении организаций сферы культуры, имущество которых находится в собственности области.

Основными ***задачами*** главных управлений идеологической работы, культуры и по делам молодежи в сфере культуры являются:

- формирование сводных планов общественно-политических мероприятий, юбилейных и памятных дат, проводимых в области;
- формирование культуры массовой информации, укрепление правовых, профессиональных основ деятельности государственных средств массовой информации, государственных информационных Интернет-ресурсов;
- развитие профессионального и художественного творчества, сохранение традиционной народной культуры (фольклора, ремесел, промыслов и так далее);
- обеспечение сохранения национального культурного наследия, имеющего значение для населения области, его духовного и морального совершенствования, формирования национального самосознания;



➤ осуществление в пределах своих полномочий контроля за исполнением законодательства Республики Беларусь о культуре физическими и юридическими лицами на территории области;

➤ развитие и координация зарубежного сотрудничества в сфере культуры и искусства;

Главные управления идеологической работы, культуры и по делам молодежи в соответствии с возложенными на него задачами в сфере культуры осуществляют следующие *функции*:

➤ разрабатывают региональные программы сохранения и развития культуры;

➤ организуют в установленном порядке проведение на территории области конференций, фестивалей, конкурсов, художественных выставок и других мероприятий, в том числе международных;

➤ в пределах своей компетенции осуществляют контроль за соблюдением законодательства при проведении культурно-зрелищных мероприятий;

➤ принимают меры по предотвращению пропаганды порнографии, насилия и жестокости на территории области;

➤ содействуют развитию международного культурного сотрудничества области с целью популяризации достояния белорусской культуры и искусства за рубежом;

➤ размещают социально-творческие заказы организациям, творческим коллективам, деятелям культуры и искусства на создание произведений художественной литературы и искусства, организацию и проведение культурных мероприятий, оказание услуг в сфере культуры;

➤ представляют в Министерство культуры по заключению республиканской аттестационной комиссии непрофессиональный (любительский) коллектив художественного творчества к присвоению звания «народный» («образцовый»), осуществляет подготовку ходатайств облисполкома о присвоении непрофессиональному (любительскому) коллективу звания «Заслуженный любительский коллектив Республики Беларусь»;

➤ ведут работу, направленную на повышение художественного уровня и исполнительского мастерства коллективов художественного творчества и исполнителей области;

➤ координируют деятельность клубных учреждений, библиотек, парков культуры и отдыха, музеев, учреждений образования сферы культуры;

### ***Отделы идеологической работы, культуры и по делам молодежи***

Отделы идеологической работы, культуры и по делам молодежи являются структурными подразделениями районных исполнительных комитетов, подчиняются руководству райисполкомов, главным управлениям идеологической работы, культуры и по делам молодежи областным исполнительным комитетам.

Отделы идеологической работы, культуры и по делам молодежи являются юридическими лицами, финансируются из районных бюджетов, имеют печать и бланки с изображением Государственного герба Республики Беларусь и своим наименованием, расчетный и другие счета в банках Республики Беларусь. Имеют в оперативном управлении обособленное имущество, находящееся в районной коммунальной собственности, несут самостоятельную ответственность по своим обязательствам, могут от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Основными **задачами** отделов идеологической работы, культуры и по делам молодежи в сфере культуры являются:

- проведение государственной политики, определенной законодательством Республики Беларусь в отрасли культуры, искусства, охраны историко-культурных ценностей;
- осуществление анализа исполнения законодательства Республики Беларусь о культуре организациями и учреждениями культуры и искусства своих районов независимо от их ведомственной подчиненности и форм собственности;
- способствование развитию профессионального и самодеятельного искусства, сохранение традиций народной культуры (фольклора, ремесел, промыслов и так далее);
- содействие созданию и популяризации произведений духовной и материальной культуры, формированию системы эстетического воспитания и совершенствования содержания культурного отдыха населения;
- осуществление организационно-методического руководства деятельностью подведомственных организаций культуры и искусства;
- развитие и координация сотрудничества с зарубежными странами в отрасли культуры, искусства, сохранения историко-культурного наследия;
- противодействие созданию, распространению, демонстрации и рекламированию в организациях культуры и искусства кино-, видеофильмов

или других произведений, пропагандирующих порнографию, насилие и жестокость;

➤ обеспечение прав человека на свободу художественного творчества и культурного отдыха;

В соответствии с основными задачами в сфере культуры отделы идеологической работы, культуры и по делам молодежи осуществляет следующие **функции**:

➤ осуществляют изучение состояния дел по исполнению законодательства Республики Беларусь о культуре, охране историко-культурного наследия;

➤ анализируют социально-культурную ситуацию и разрабатывают программы культурной политики на территории своих районов;

➤ осуществляют, в соответствии с действующим законодательством, выдачу удостоверений на проведение культурно-зрелищных мероприятий на территории своих районов;

➤ организуют в установленном порядке концертную деятельность, содействуют проведению художественных выставок, гастролей театров и отдельных исполнителей, фестивалей, смотров профессионального искусства и народного творчества, праздников, семинаров, конференций, фестивалей, конкурсов, художественных выставок и других мероприятий;

➤ проводят работу, направленную на повышение художественного уровня и исполнительского мастерства профессиональных и любительских коллективов в пределах своей компетенции;

➤ координируют деятельность клубных учреждений, библиотек, парков культуры и отдыха, музеев, учреждения образования в сфере культуры;

➤ налаживают региональные и международные связи в области профессионального искусства, народного и детского творчества, библиотечного и музейного дела, охраны историко-культурных ценностей, деятельности общественных объединений;

➤ осуществляют организационное руководство бухгалтерским учетом и отчетностью, получают в установленном порядке статистическую, бухгалтерскую отчетность от организаций культуры и искусства, составляет сводные отчеты и балансы;

➤ в установленном порядке представляют к награждению, присвоению почетных званий лучшие организации, работников культуры и искусства, работников, организующих идеологическую работу в

государственных и иных организациях, работников государственных средств массовой информации и др.

### **Контроль, общественный контроль в сфере культуры**

В статье 19 «Контроль в сфере культуры» Кодекса Республики Беларусь о культуре, отмечается, что «Контроль в сфере культуры осуществляется в целях обеспечения соблюдения законодательства о культуре государственными органами, иными организациями, гражданами, в том числе индивидуальными предпринимателями.

Перечень государственных органов, уполномоченных осуществлять контроль в сфере культуры, порядок и периодичность осуществления контроля в сфере культуры устанавливаются актами Президента Республики Беларусь и иными актами законодательства о контрольной (надзорной) деятельности».

В соответствии со статьей 20 «Общественный контроль в сфере культуры», осуществляется в целях «обеспечения соблюдения требований: охранных обязательств; режимов содержания и использования зон охраны недвижимых материальных историко-культурных ценностей; об ограничении прав собственника (пользователя) материальной историко-культурной ценности, землепользователя, на земельном участке которого расположена недвижимая материальная историко-культурная ценность; об установке на недвижимых материальных историко-культурных ценностях охранных досок; к выполнению работ на материальных историко-культурных ценностях.

Общественный контроль в сфере культуры осуществляется общественными наблюдательными комиссиями по охране историко-культурного наследия, которые создаются при Министерстве культуры и местных исполнительных и распорядительных органах областного и базового территориальных уровней».

Система управленческой деятельности в сфере культуры Республики Беларусь обеспечивает деятельность различных организаций культуры. Виды и основные типы организаций культуры определены **Кодексам Республики Беларусь о культуре (статья 51)**. Организации культуры по основной цели деятельности подразделяются на коммерческие и некоммерческие, по *форме собственности* - на государственные и частные.

По *характеру* деятельности подразделяются на основные типы:

**1.** библиотеки; **2.** музеи; **3.** картинные, художественные галереи и галереи искусств, выставочные залы, панорамы и иные выставочные организации в отрасли культуры; **4.** клубы, дворцы (дома, центры) культуры,

центры (дома) народного творчества (народного искусства, фольклору), центры (дома) ремёсел, молодёжные культурные центры, центры национальных культур и иные клубные учреждения; **5.** парки культуры и отдыха, городские сады, зоопарки, зоосады; **6.** книжные палаты; **7.** театры; **8.** цирки; **9.** филармонии и иные концертные организации; **10.** организации кинематографии; **11.** творческие мастерские; **12.** организации народных промыслов (ремёсел); **13.** научно-проектные и творческие реставрационные организации; **14.** научно-исследовательские учреждения и методические центры народного творчества (культурно-просветительской работы). В Республике Беларусь могут создаваться организации культуры иных типов, в том числе смешанных.

Организации культуры, которые осуществляют культурную деятельность через подготовку, организацию, показ и (или) проведение спектаклей, концертов или других публичных показов, считаются **театрально-зрелищными**. К ним относятся театры, цирки, концертные организации, другие типы организаций культуры, которые осуществляют культурную деятельность, указанную в части первой этого пункта.

Организации культуры, которые осуществляют культурную деятельность через обеспечение доступа физических лиц к культурным ценностям, находящимся в фондах этих организаций, или через создание условий для занятия народным и художественным творчеством, самообразованием, а также для духовного и физического развития, считаются **культурно-просветительными**.

Существует классификация социокультурной сферы, связанную с основными функциями социально-культурной деятельности, которая характеризует инфраструктуру образовательных, воспитательных, информационных, природоохранных, рекреационных и других государственных и общественных институтов: *учреждения искусств* (театры, филармонии, цирки, кино- и видеостудии, художественные мастерские, творческие союзы); *учреждения культуры* (клубы, Дома и Дворцы культуры, кинотеатры, парки культуры, центры национальных культур, Дома ремесел, Дома и центры народного творчества, центры отдыха молодежи, игротеки, Дома торжеств, концертные учреждения); *научно-просветительные учреждения* (библиотеки, музеи, выставки, историко-мемориальные комплексы, лектории, планетарии, дендрарии, ботанические сады, зоопарки и др.); *культуроохранные институты* (архивы, заповедники, центры экологической культуры, реставрационные мастерские, товарищества охраны памятников и др.); *ведомственные культурно-просветительные учреждения*

(Дома офицеров, ветеранов, творческих работников, солдатские и другие клубы и т.д.); *экскурсионно-туристические* учреждения (гостиницы, мотели, кемпинги, туристские базы и др.); *санаторно-курортные и спортивно-оздоровительные* учреждения (санатории, пансионаты, дома отдыха, профилактории, лагеря и базы отдыха, стадионы, спортзалы, спортбазы, пляжи, сауны, бассейны и др.); учреждения *развлекательно-коммерческого отдыха* (мюзикхоллы, дансинги, варьете, казино, дискотеки, рестораны, кафе, бильярдные и другие центры игрового отдыха); *художественно-образовательные* учреждения (музыкальные, художественные, хореографические школы, школы с художественным уклоном, среднеспециальные и высшие учебные заведения культуры и искусств).

Возможности для организации предпринимательства и создания системы партнерства в сфере культуры предусмотрены в «Кодекс республики Беларусь о культуре». В Кодексе обозначено, что в Республике Беларусь могут создаваться в соответствии с законодательством государственные внебюджетные фонды финансирования культуры, определяются дополнительные источники финансирования деятельности учреждений культуры: это доходы от предпринимательской деятельности, когда осуществление такой деятельности предусмотрено уставом учреждения культуры и законодательством; кредиты банков; добровольные пожертвования физических и юридических лиц; другие источники, не запрещенные законодательными актами (глава 5). Кодекс дает право юридическим и физическим лицам в соответствии с гражданским законодательством создавать фонды для финансирования культурной деятельности.

Указом № 457 от 3 сентября 2010 г. «О поддержке отдельных организаций культуры и внесении изменения в Указ Президента Республики Беларусь от 28 декабря 1999 г. № 770» (в ред. от 14 марта 2017 г.) с 1 января 2011 г. предоставление государственной поддержки организациям культуры осуществляется на основании нормативов обеспечения культурной деятельности этих организаций. Также предусматривается отдельное субсидирование создания премьерных постановок и фильмов. В основу норматива положено количество мероприятий, которое организация культуры должна провести в год, чтобы получить бюджетную субсидию. Организации культуры получают право направлять доходы, оставшиеся после покрытия расходов на их деятельность и осуществления обязательных платежей в бюджет, в собственные фонды накопления и потребления. Организации культуры освобождаются от обложения налогом на прибыль. За

ними также сохраняются льготы по обложению налогом на недвижимость, земельным налогом. Отменяется регулирование Министерством культуры цен на 25 процентов билетов государственных театрально-зрелищных организаций.

Сфера организационно-экономического сотрудничества бизнеса и социально-культурной сферы имеет три основных вида: спонсорство, патронаж и благотворительность.

**Благотворительность** – это социально ориентированная, бескорыстная деятельность, вызванная альтруистическим стремлением субъекта содействовать благу других людей, в виде помощи, защиты, поддержки и содействия, имеющая некоммерческий, добровольный, инициативный характер. Благотворительность является проявлением филантропии, не предполагая каких-то финансовых и прочих обязательств со стороны получающих поддержку. Благотворитель демонстрирует акт свободной воли при оказании поддержки. Поэтому и оформляется благодарность обычно актом дарения.

К благотворной и не противозаконной благотворительной деятельности относятся сферы поддержки культуры, искусства, науки, образования, здравоохранения, спорта, защита и реставрация памятников истории и культуры, улучшение экологии, финансирование целевых социокультурных программ, праздничных мероприятий, театральных спектаклей, материальная поддержка талантов, юных дарований и др.

**Патронаж** – покровительство, не только финансовое, но и организационное, оказываемое на стабильной и долговременной основе. Обычно патронируются конкретные учреждения и организации, отдельные лица. Патронаж может оформляться долговременным договором или организационными документами, когда патрон входит в круг соучредителей учреждения культуры с определенными правами и обязательствами. Пример: широко практикуемое «членство» в зарубежном музейном деле.

Речь идет об участии в попечительских и других советах с представлением различных льгот и прерогатив таким патронам, в зависимости от уровня и масштаба оказываемой ими поддержки. Членство обеспечивает зарубежным музеям зачастую основные поступления, позволяя делать вход в музей практически бесплатным. Фактически, membership – не что иное как соучредительство. Оно и оформляется соответствующими организационными документами (уставами и положениями о попечительских и прочих советах). Membership в современной Беларуси не имеет широкого распространения.

**Спонсирование** - это целевые субсидии для достижения взаимных целей, взаимовыгодное сотрудничество, реализация совместных проектов. Может осуществляться в виде выделения финансовых средств (субсидировании), оплате счетов, возвратных или частично-возвратных платежей, закупок оборудования, инструментов, инвентаря, учреждении премий, стипендий, гонораров, призов и т.д. Оформляется договором, содержащим обязательства сторон.

Спонсорство преследует целый комплекс целей. Если для спонсируемого его цели обычно ясны, то потенциальный спонсор (зачастую даже не догадывавшийся о существовании ищущих его поддержки до их появления в его офисе) обычно нуждается в разъяснении его возможных интересов и целей их в таком сотрудничестве. Выработка такого разъяснения, выстраивания аргументов в пользу возможного сотрудничества – задача ищущего поддержку.

Для потенциального спонсора привлекательность спонсорства заключается прежде всего дополнительными возможностями в рекламе деятельности товаров (услуг) фирмы. Дополнительные возможности рекламы, возникающие в процессе подготовки и проведения культурных акций могут оказаться намного более выгодными и эффективными, чем затраты на покупку эфирного времени или рекламных площадей в печати. С этой точки зрения спонсорство является частью маркетинга и стратегии продвижения. Мотивом спонсирования является также создание привлекательного имиджа в связи с участием в реализации социально-значимых проектов и программ, демонстрация собственной состоятельности, а значит – и социальной значимости (спонсорство как часть PR).

***Стремление получить дополнительные деньги от спонсоров – это не основная деятельность учреждений культуры, это – средство работать лучше, здесь деньги не являются самоцелью и смыслом жизни, как принято считать сегодня в обществе, они лишь дают хороший дополнительный импульс развитию культуры.***

**В Республике Беларусь расширяются возможности по использованию спонсорской помощи в сфере культуры.** Принят соответствующий указ №77 от 28 февраля 2011 г., направленный на расширение возможностей предоставления и использования безвозмездной (спонсорской) помощи в сфере культуры. Такая помощь может быть предоставлена на развитие изобразительного, декоративно-прикладного, монументального, музыкального, театрального, хореографического,



эстрадного, циркового и иных видов искусства (включая создание новых произведений, подготовку концертных программ, постановку спектаклей, проведение выставок); на проведение олимпиад, конкурсов, фестивалей, смотров, соревнований, иных мероприятий, организуемых по решению не только главы государства, правительства, облисполкомов, Минского горисполкома, но и всех республиканских органов государственного управления.

Указ позволяет увеличить приток внебюджетных средств в сферу культуры, что будет способствовать развитию всех видов профессионального искусства и повышению художественного уровня фестивалей и иных творческих акций.

В соответствии со статьей 64 Кодекса Республики Беларусь о культуре, спонсор культуры – это «юридическое лицо, индивидуальный предприниматель, которые предоставляют юридическим лицам, гражданам, в том числе индивидуальным предпринимателям, безвозмездную (спонсорскую) помощь в целях охраны историко-культурного наследия, развития библиотечного и музейного дела, кинематографии, изобразительного, декоративно-прикладного, монументального, музыкального, театрального, хореографического, эстрадного, циркового и иных видов искусства (в том числе создания новых произведений художественной литературы и искусства, концертных программ, театральных постановок, проведения выставок), а также развития и поддержку народного творчества, народных художественных ремесел, образования в сфере культуры, проведения культурно-зрелищных мероприятий белорусскими коллективами художественного творчества и отдельными исполнителями.

Спонсоры культуры предоставляют безвозмездную (спонсорскую) помощь в виде денежных средств, в том числе в иностранной валюте, товаров (имущества), работ, услуг, имущественных прав, в том числе исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности, на условиях и в порядке, которые определяются актами Президента Республики Беларусь».

Меценат культуры, в статье 64 вышеуказанного документа определен как «гражданин, который делает пожертвования в целях сохранения, развития, распространения и (или) популяризации культуры, поддержки культурной деятельности, в том числе сохранения, развития, распространения и (или) популяризации белорусского национальной культуры и языка, охраны историко-культурного и археологического

наследия, развития музейного и библиотечного дела, кинематографии, возрождения, сохранения и развития национальных культурных традиций, в том числе традиций народных художественных ремесел, поддержки талантливых авторов, коллективов художественного творчества и отдельных исполнителей, популяризации культурных ценностей белорусской национальной и мировой культуры.

2. Меценаты культуры делают пожертвования в соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь»<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры : уступ. у сілу з 3 лютага 2017 года / адк. за вып. Н. В. Судзілоўская. – Мінск : Нац. цэнтр прававой інфарм. Рэсп. Беларусь, 2016. – 271 с.

## **ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**

### ***Актуальность и понятие программно-целевого управления***

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

#### ***Основные этапы:***

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

Программно–целевое управление является конкретизацией системного подхода, рассматривающего объект управления как сложную целеустремленную систему, имеющую свои функции, структуру, связи.

#### ***Существенные признаки программно–целевого управления:***

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

Основными принципами программно–целевого управления являются: ориентация на конечную цель, сквозное планирование объекта управления, принцип непрерывности.

### ***Проектирование–планирование–программирование: взаимосвязь и различия***

Программирование – процесс составления упорядоченной последовательности действий программы. Активное обращение к социально–культурному программированию тесно связано с усилением социальных функций культуры, интенсивным формированием социально–культурной сферы, которая включает в себя сеть социокультурных институтов, совокупность культурных коммуникаций, досуговую среду и другие подсистемы.

**Социально–культурное программирование** – это научно–обоснованный процесс создания новой или перестройки имеющейся социокультурной среды и, одновременно, важнейшая сфера социально–культурной деятельности, обладающей своей спецификой и технологией (по Г. М. Бирженюку, А. Маркову).

Программы обычно определяют развитие одного из важных аспектов жизни организации, они намечают поэтапную деятельность по разрешению выявленных проблем. **Программа** – особая форма связывания идеальной и социокультурной действительности, своеобразный способ перехода из одной в другую. В таком понимании программы любого типа и уровня не могут содержать лозунги и призывы (как в манифестах) и должны давать конкретный и развернутый ответ на вопрос: «Что делать?». В отличие от плана, который всегда составляется «от достигнутого» (запланировать можно только известное), программа должна обеспечивать прорыв в будущее: она задается как ряд этапов, на которых постоянно производится проектная работа – создание проектов, направленных на решение поставленных в рамках программы реализационных задач. В программе фиксируются только типы работ (а не их содержание) и принципы их соорганизации, этим она отличается от проекта. Программа считается законченной – реализованной – со «снятием» проблем, лежащих в ее основании (или решением задач, ее породивших).

В *содержании программы* должны быть представлены: проблема, вызывающая необходимость разработки программы; идея решения проблемы (проблем), предлагаемая в данной программе; цель (цели), т. е. конкретные

представления о желаемом результате программы; задачи, которые необходимо решить для достижения каждой цели; содержание, т. е. перечень конкретных работ с указанием сроков и т. д. их выполнения; обеспечение (финансовое в виде сметы или баланса, материально–техническое, организационное, кадровое, информационное и т. п.), необходимое для реализации программы.

Обычно программы должны соответствовать некоторым принципиальным общим требованиям. Эти требования могут носить как позитивный («что желательно, что должно быть?»), так и негативный («чего не должно быть?») характер.

В частности, в последнем случае программы не должны:

- носить наукообразного характера, подменять собой концепции и другие документы теоретического и доктринального типа;
- иметь политизированный и идеологический характер;
- быть избыточно детализированными (так как это приведет к резкому расширению роста объема программ.). В любом случае детализация может следовать только после раскрытия принципиального подхода, целей, стратегии.

### ***Основные требования к программам и особенности их реализации:***

<b>№ п\п</b>	<b>Требования к программе</b>	<b>Особенности реализации</b>
<b>1</b>	Актуальность и ориентированность на клиента, нацеленность на решение ключевых проблем	Специальный проблемно–ориентированный анализ состояния дел
<b>2</b>	Прогностичность, ориентация на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа и учёт изменений социальной ситуации	Прогнозирование изменений внешней среды, инновационного потенциала участников работы, последствий планируемых нововведений, а также учёт специфики, традиций, возможностей и ограничений конкретного учреждения
<b>3</b>	Напряжённость, нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов	Оптимизационное мышление руководства, выбор наиболее рационального и экономичного решения из имеющихся вариантов
<b>4</b>	Реалистичность и реализуемость, соответствие требуемых и имеющихся возможностей	Расчёт всех возможностей, включая административные и финансовые ресурсы, нацеленность на реализацию программы
<b>5</b>	Системность программы	Опора на стратегию системных изменений в планируемых нововведениях, комплексность

		и увязанность поставленных целей, действий людей и подразделений организации с наличными ресурсами
6	Целеустремлённость программы	Чёткий выбор уровней целеполагания и формулирования ясных целей
7	Стратегичность программы, движение от общего и концептуального к конкретике	Выработка сначала целей и стратегий, затем конкретных планов и графиков мероприятий, детализирующих программные решения
8	Проработанность программы	Подробная и детальная проработка всех шагов деятельности
9	Ресурсная обеспеченность	Расчёт необходимых ресурсов и планомерных действий по их получению и использованию
10	Контролируемость, индикативность программы	Максимально возможная точность и операциональность целей, задач, рубежей, ориентиров, параметров, индикаторов
11	Социальная открытость программы	Информирование участников работы и социальных партнёров

**Планирование** – составление планов, разработка планов, определение целей и путей их достижения. Процесс планирования проходит 4 этапа:

- разработка общих целей;
- определение конкретных детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени;
- определение путей и средств достижения;
- контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

**Стратегия** представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организаций и достижения целей.

К процессу стратегического планирования относятся 4 основных вида управленческой деятельности:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- организационно–стратегическое планирование.

Стратегическое планирование лежит в основе программирования, и ему уделяется особое внимание и особое место.

**План** (от лат. planus – плоскость) – заранее намеченный порядок, последовательность осуществления какой–либо программы, выполнения

работы, проведения мероприятий; намеченная на определенный период работа, с указанием её целей, содержания, объемов, методов, последовательности, сроков выполнения; замысел, предусматривающий ход развития чего–либо.

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

**Проект** – полный завершённый цикл продуктивной деятельности, реализованной в определенной временной последовательности по фазам, стадиям и этапам (временная структура организации деятельности), **общие признаки** проекта:

- направленность на достижение конкретных целей;
- координирование взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- неповторимость и уникальность.

Управление проектом

**Главная задача менеджера проекта:** обеспечить выполнение работ в срок, в рамках выделенных средств, в соответствии с техническим заданием. Время, бюджет и качество работ находятся под постоянным вниманием руководителя проекта, они же являются и основными ограничениями, накладываемыми на проект.

**Жизненный цикл проекта.** Любой проект проходит через определенные фазы в своем развитии. Стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Однако, у каждого проекта можно выделить начальную (прединвестиционную) стадию, стадию реализации проекта и стадию завершения работ по проекту. Руководители проектов разбивают цикл жизни проекта на этапы различными способами. Например, в проектах по разработке программного обеспечения часто выделяются такие этапы как осознание потребности в информационной системе, формулирование требований, проектирование системы, кодирование, тестирование, эксплуатационная поддержка. Однако, наиболее традиционным является определение четырех крупных этапов проекта: *формулирование проекта, планирование, осуществление и завершение.*

## **Социально-творческий заказ как средство решения социально-культурных задач**

**В Кодексе** Республики Беларусь о культуре содержится статья № 17 «Социально–творческие заказы»:

1. В целях стимулирования творческого поиска субъектов культурной деятельности, поддержки творческих работников, решения других социально–культурных задач Министерства культуры, другие государственные органы имеют право размещать у субъектов культурной деятельности социально–творческие заказы на создание новых произведений художественной литературы и искусства, исполнений, организацию и проведение культурных мероприятий, оказание других услуг и выполнение работ в сфере культуры.

2. Размещение социально–творческого заказа осуществляется путем заключения договора между Министерством культуры (другим государственным органом) и другим субъектам культурной деятельности.

### **Национальные программы культурного развития**

**Национальная стратегия устойчивого социально–экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. (НСУР–2030)** – это долгосрочная стратегия, определяющая цели, этапы и направления перехода Республики Беларусь к постиндустриальному обществу и инновационному развитию экономики при гарантировании всестороннего развития личности, повышении стандартов жизни человека и обеспечении благоприятной окружающей среды. Она призвана устранить имеющиеся дисбалансы и создать прочный фундамент для дальнейшего устойчивого развития на основе модернизации системы экономических отношений и эффективного управления на всех уровнях с целью обеспечения равновесия между социальным, экономическим и экологобезопасным развитием страны. Трансформация перспективной модели национальной экономики будет направлена на переход от преимущественно административного к индикативному механизму планирования, достижение равного вклада государственной и частной собственности в создание валового внутреннего продукта страны, внедрение принципов «зеленой экономики» в производство, формирование высокотехнологичного сектора и опережающее



развитие сферы услуг, предоставление максимальных возможностей для реализации личностного потенциала человека.

Документ разработан в соответствии с Законом Республики Беларусь «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Республики Беларусь».

Центральное место в модели устойчивого социально-экономического развития занимает человек как личность, как потребитель и производитель благ и услуг, генератор новых идей и главный субъект их реализации. Важнейшим условием развития человеческого потенциала являются стабильность общества, эффективная *социальная политика государства*, призванная создать необходимые условия, обеспечивающие достойную жизнь и свободное развитие человека.

*Главной целью социальной политики в долгосрочной перспективе является обеспечение устойчивого роста уровня и качества жизни населения и создание условий для развития человеческого потенциала.* При этом государство должно предоставить каждому трудоспособному человеку условия, позволяющие ему собственным трудом и предприимчивостью обеспечить свое благосостояние и благосостояние своей семьи и полностью выполнить социальные обязательства перед инвалидами, многодетными семьями, нетрудоспособными и малообеспеченными слоями населения и др.

Переход к устойчивому развитию связан не только со сбалансированием экологических и экономических требований, но и созданием новой системы нравственно-духовных и социально-этических ценностей общества, во многом зависящих от состояния *культуры*.

#### **Раздел 4.6. Культура как источник духовного здоровья нации и социальной стабильности**

*Стратегические цели развития культуры* – повышение ее социальной роли в жизни белорусских граждан и упрочнение статуса Беларуси в мире как самостоятельного высококультурного государства, бережно сохраняющего свое историческое наследие, а также реализующего конституционные права граждан.

*Периоды:*

1 2016–2020 гг. – главная задача: сохранение и приумножение культурного потенциала страны, его рациональное использование; обеспечение максимальной доступности для граждан качественных культурных благ, повышение качества образования в сфере культуры и искусств.

2 2021–2030 гг. – главная задача: упрочнение всебелорусского гражданского самосознания и духовной общности белорусской нации

### **Государственная программа «Культура Беларуси» на 2016–2020 гг.**

Цель Государственной программы – повышение социальной и экономической эффективности функционирования сферы культуры. В связи с этим планируется провести структурные преобразования организационно–хозяйственного механизма в сфере культуры, разработать эффективный механизм финансирования культуры, новые формы ее экономической поддержки, продолжить работу по созданию цивилизованного рынка услуг, активно включиться в мировые процессы развития культуры.

Для реализации этих целей планируется решение следующих задач:

- сохранение и развитие материального и нематериального культурного наследства;
- развитие профессионального искусства;
- обеспечение сохранности Музейного фонда Республики Беларусь и общедоступности музейных предметов;
- обеспечение свободного и равного доступа к информационным ресурсам и библиотечным фондам для разных групп населения;
- поддержка отечественных производителей продукции кино– и видеоматериалов и развитие кинематографии;
- поддержка и развитие народного творчества;
- развитие системы эстетического воспитания, профессионального художественного образования;
- поддержка талантливой молодежи;
- совершенствование нормативной правовой базы и экономическое стимулирование развития сферы культуры.

Основные инновационные подходы Государственной программы:

- создание системы национальных преференций для культуры страны;
- привлечение частного капитала через развитие спонсорства и меценатства;
- реформирование системы менеджмента;
- развитие механизмов государственно–частного партнерства в сфере культуры;
- поддержка культурных инициатив и развитие проектной деятельности;
- создание условий для эффективного функционирования продюсерства;
- повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности профессионального образования в сфере культуры и искусства;
- инновационная направленность научно–исследовательской деятельности;

- эффективное использование государственных средств на основе научно обоснованного планирования;
- продвижение белорусской культуры за границей.

**Национальная программа развития туризма** в Республике Беларусь («Беларусь гостеприимная» на 2021–2025) разработана в целях создания необходимой инфраструктуры в туристских зонах, эффективного и рационального использования природных ресурсов и историко-культурного наследия Республики Беларусь, развития внутреннего и въездного туризма.

Целью Программы является формирование и развитие в Республике Беларусь высокоэффективного и конкурентоспособного туристского комплекса, обеспечивающего, с одной стороны, широкие возможности для удовлетворения потребностей отечественных и зарубежных граждан в разнообразных туристских услугах, а с другой – значительный вклад в развитие экономики страны (налоговые поступления в бюджет, приток валютных средств, увеличение количества рабочих мест, сохранение и рациональное использование историко-культурного наследия и природного потенциала).

Программа также направлена на: формирование имиджа Беларуси как привлекательного туристского объекта; формирование национального турпродукта и обеспечение его качества в соответствии с мировым уровнем; комплексное развитие туризма на основе поддержки и выбора оптимальных методов государственного регулирования отрасли.

### **Региональные программы культурного развития**

Региональные программы в системе управления отраслью культуры – это комплекс мероприятий и проектов, направленных на достижение целей и конкретных задач по сохранению, развитию и распространению культуры, требующих согласованных действий органов государственной власти, органов местного самоуправления и хозяйствующих субъектов и финансируемых полностью или частично из областного (местного) бюджета.

Структура программы<sup>4</sup>

Типовая структура региональной целевой программы развития культуры включает в себя:

- 1) анализ ситуации и характеристику существующих проблем;
- 2) стратегическую цель (миссию) программы, основные цели и задачи, направленные на решение выявленных проблем;

---

<sup>4</sup> Зайцева, Г. А. Как и зачем создаются региональные программы развития культуры / Г. А. Зайцева // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2014. – № 11. – С. 27–40.

3) систему мероприятий (характеристика, сроки и порядок реализации), расчет затрат, необходимых для их осуществления;

4) ресурсное обеспечение (финансовое, организационное, кадровое, материально–техническое и технологическое);

5) механизм реализации;

6) способы управления и контроля за ходом ее реализации;

7) оценку ожидаемой эффективности и социально–экономических последствий от реализации программы.

Уже на этом уровне региональная целевая программа представляет интерес не только для сотрудника органа управления, но и для руководителя учреждения культуры: из программы они получают полную картину происходящего в регионе, смогут оценить роль и место определенного типа учреждения в региональной культурной карте.

Для региональных программ, как и для государственных, разрабатываются паспорт программы и технико–экономическое обоснование. Нередко для принятия управленческого решения по разработке полноценной программы рассматриваются концепции развития, которые охватывают позиции, поименованные выше в пунктах 1, 2, 4 и 7.

Можно выделить 10 основных этапов разработки целевых программ с учетом вышеназванного документа и существующих передовых практик ряда регионов:

1) выбор объекта программы, исходя из стратегических приоритетов развития региона;

2) проведение ситуационного анализа и выявление проблем развития; оценка ресурсного потенциала развития;

3) определение приоритетов, целей, задач и направлений соответствующей целевой программы;

4) выбор путей и способов достижения целей и решения задач, обоснование направлений развития. На этом этапе разрабатывается концепция решения программных проблем, определяются варианты решения основных задач, обосновываются этапы и выявляются наиболее эффективные направления реализации целевой программы. Разрабатывается структура программы, с определением подпрограмм, блоков проектов (мегапроектов) и отдельных проектов;

5) обоснование системы мероприятий, необходимых для достижения целей программы, выстраивание их по срокам и порядку реализации;

6) оценка ресурсов (прежде всего на НИОКР и инвестиций), необходимых для выполнения проектов, подпрограмм и программы в целом,

их научно–технического и информационного обеспечения, а также возможных источников финансирования и условий их поступления (собственные средства, кредиты, выпуск акций, бюджетная поддержка и т. п.). Определяются затраты материальных, трудовых, финансовых ресурсов, необходимых для реализации программы. Формируются перечни материальных ресурсов с указанием поставщиков и получателей. На этом этапе производится расчет эффективности реализации программы;

7) проведение маркетинговых исследований, определение возможного объема выпуска, цен и эффективности программных продуктов, сроков окупаемости проектов, подсистем и программы в целом;

8) определение показателей достижения целей социально–экономического развития самого региона, сроков и этапов реализации стратегии;

9) определение механизма реализации программы. Механизм включает в себя перечень мер по организации управления реализацией программы, контроль за ходом ее выполнения, увязку сроков поступления средств на финансирование программы из различных источников (бюджетных и внебюджетных), оценку рисков – ожидаемых социально–экономических и экологических последствий задержки хода реализации программы и выработку своевременных рекомендаций по предотвращению нарушения сроков решения проблемы. Контроль и приемка работ включают в себя контроль за ходом и результатом выполнения программы. Они нужны для того, чтобы при необходимости своевременно внести в нее коррективы;

10) создание целевых организационных структур, подготовка кадров для выполнения программ. Для реализации программ обычно создается целевая оргструктура (консорциум, холдинг, финансово–промышленная группа и т. п.). По каждой подпрограмме, а также по каждому проекту определяются заказчик, научный руководитель (генеральный конструктор) и директор. Целесообразно организовать обучение менеджеров проектов, подпрограмм и программы. <...>

В Республике Беларусь в период с 2011 по 2016 гг. реализовывались серии программ культурного развития направленных на сохранение, развитие, популяризацию историко-культурного наследия регионов Республики Беларусь, выявление и использование их культурного потенциала в контексте реализации принципов региональной и государственной культурной политики.

**Программы:**

1 Программа «Культура Круглянского района» на 2011–2015 годы.

2 Программа сохранения историко-культурного наследия региона (г. Новополоцка, г.п. Боровуха, пос. Междуречье) на 2012–2015 годы.

3 Программы возрождения и развития села Минской области на 2005–2010 годы.

4 Программа сохранения историко-культурного наследия Витебской области на 2013–2015 годы.

5 Градская праграма па ахове і развіцці гісторыка-культурнай спадчыны г. Полацка на 2012–2016 гады.

6 Программы по охране историко-культурного наследия Сенненского района на 2013–2016 годы;

### **Программа сохранения историко-культурного наследия Витебской области на 2013–2015 годы.**

Программа предусматривает реализацию государственной политики в сфере сохранения, использования, популяризации и государственной охраны историко-культурного наследия Витебской области посредством сохранения целостной историко-культурной среды как основы культурного наследия

*Цель, задачи и показатели настоящей программы.*

Цель настоящей Программы – обеспечение максимальной степени охраны историко-культурных ценностей, находящихся на территории Витебской области, входящих в Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь, и выявление новых материальных объектов и нематериальных проявлений человеческого творчества, которым может быть присвоен статус историко-культурных ценностей Республики Беларусь.

Для достижения поставленной цели требуется решение следующих задач:

- сохранение историко-культурного наследия Витебской области;
- создание компьютерной базы данных историко-культурных ценностей Витебской области;
- выявление новых материальных объектов и нематериальных проявлений человеческого творчества, которым может быть присвоен статус историко-культурных ценностей Республики Беларусь;
- изучение и популяризация объектов материального историко-культурного наследия и нематериальных проявлений человеческого творчества, которым присвоен статус историко-культурных ценностей Республики Беларусь;

➤ проведение анализа состояния объектов историко-культурного наследия, расположенных на территории Витебской области.

Ожидаемые **результаты** от реализации настоящей **программы**.

Выполнение мероприятий настоящей Программы обеспечит максимальную степень охраны историко-культурных ценностей, находящихся на территории Витебской области, входящих в Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь.

*Реализация настоящей Программы позволит:*

- сохранить историко-культурное наследие Витебской области;
- улучшить состояние материальных историко-культурных ценностей Витебской области, увеличить туристическую привлекательность региона;
- выявить и внести в Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь объекты историко-культурного наследия Витебской области;
- создать компьютерную базу данных историко-культурных ценностей Витебской области;
- обеспечить общественную доступность и популяризацию историко-культурного наследия Витебской области.

**Программа по охране историко-культурного наследия Сенненского района на 2013–2016 годы.**

Программа разработана в соответствии с Законом Республики Беларусь от 4 января 2010 года «О местном управлении и самоуправлении в Республике Беларусь» (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2010 г., № 17, 2/1660), Законом Республики Беларусь от 9 января 2006 года «Аб ахове гісторыка–культурнай спадчыны Национальный правовой Интернет–портал Республики Беларусь, 03.04.2013, 9/56871 2 Рэспублікі Беларусь» (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2006 г., № 9, 2/1195).

Координацию и контроль за выполнением настоящей Программы осуществляет отдел культуры Сенненского районного исполнительного комитета (далее – отдел культуры).

В Государственный список историко-культурного наследия включены 20 объектов, находящихся на территории Сенненского района, среди них: памятники археологии – 9; памятники архитектуры – 4; памятники истории – 7. 4. Финансирование настоящей Программы осуществляется в рамках выделенных ассигнований за счет средств районного бюджета, владельцев

объектов историко-культурных ценностей, других источников финансирования, не запрещенных законодательством.

#### *Цели, задачи и направления программы*

Основными целями реализации Программы являются обеспечение сохранности историко-культурных ценностей, входящих в Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь, бережное отношение к памятникам истории и культуры, находящихся на территории района.

Программа направлена на решение следующих *задач*:

- сохранение объектов историко-культурного наследия района;
- оформление учетной документации владельцами объектов историко-культурных ценностей;
- создание банка данных историко-культурных ценностей;
- выявление новых объектов и занесение их в Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь;
- привлечение широких слоев населения к проблемам сохранности историко-культурных ценностей, их популяризация через публикации в средствах массовой информации, экскурсии, культурно–массовые мероприятия, выставки;
- выявление нематериальных историко-культурных ценностей.

#### *Результаты реализации программы*

*Реализация мероприятий Программы обеспечит:*

- сохранение историко-культурных ценностей района;
- улучшение состояния памятников истории и культуры;
- выполнение мероприятий по выявлению и постановке на учет объектов историко-культурного наследия района;
- соблюдение пользователями (собственниками) требований законодательства Республики Беларусь по использованию памятников историко-культурного наследия;
- обеспечение общественной доступности и восприятия историко-культурного наследия.

### **Международные программы культурного развития**

**Межгосударственная программа «Культурные столицы Содружества».**

Проект инициирован в 2010 году как ключевой в рамках Года историко-культурного наследия в Содружестве Независимых Государств на втором Координационном совещании руководителей органов отраслевого



сотрудничества гуманитарной сферы в Минске. Инициативу о подготовке и реализации Программы выдвинули Совет по гуманитарному сотрудничеству государств – участников СНГ и Межгосударственный фонд гуманитарного сотрудничества государств – участников СНГ. На XXV юбилейном заседании Совета по культурному сотрудничеству государств – участников СНГ 4 октября 2010 года в городе Москве данное предложение поддержано и был одобрен в целом проект Концепции Программы.

5 декабря 2012 года в городе Ашхабаде Советом глав государств Содружества утверждено **Положение о Межгосударственной программе «Культурные столицы Содружества»**<sup>5</sup>.

Программа предполагает ежегодную концентрацию творческих ресурсов государств Содружества в нестоличных городах государств – участников СНГ, получивших статус «Культурная столица Содружества», и создание яркой, богатой и разнообразной палитры культурных и гуманитарных мероприятий, основанных на прочных исторически сложившихся культурных связях и продолжающемся в наши дни диалоге между самобытными культурами суверенных государств. Программа призвана раскрыть потенциал городов, привлекая внимание к их богатому наследию.

Первые сертификаты культурных столиц Содружества Независимых Государств были вручены белорусскому Гомелю и российскому Ульяновску.

В 2012 году культурными столицами СНГ были объявлены два города – Астана (Казахстан) и Мары (Туркменистан).

В 2013 году Астана и Мары передали эстафету городам Габала (Азербайджан), Гюмри (Армения) и Могилев (Беларусь).

Решением Совета глав государств Содружества от 25 октября 2013 года статус культурных столиц СНГ 2014 года получили города Алматы (Республика Казахстан) и Ош (Кыргызская Республика).

10 октября 2014 года Решением СГГ СНГ культурными столицами СНГ 2015 года определены российский Воронеж и таджикский Куляб.

16 октября 2015 года Совет глав государств СНГ решил реализовать Межгосударственную программу «Культурные столицы Содружества» в Туркменистане, объявив город Дашогуз культурной столицей Содружества Независимых Государств в 2016 году.

---

<sup>5</sup> Положение о Межгосударственной программе «Культурные столицы Содружества» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.cis.minsk.by/page.php?id=19154](http://www.cis.minsk.by/page.php?id=19154).

В рамках международной программы «Культурные столицы Содружества» в 2017 году статус культурной столицы СНГ присвоен городу Гянджа, являющемуся вторым по величине городом Азербайджана.

Межгосударственная программа «Культурные столицы Содружества» относится к числу ключевых проектов СНГ в сфере культуры. Она призвана помогать расширению культурного обмена и более тесно объединять культурные потенциалы стран СНГ. За короткое время программа зарекомендовала себя как значимый этап на пути объединения усилий творческого сообщества в целях расширения культурных связей, продвижения общих гуманистических ценностей, повышения осведомленности и заинтересованности международного сообщества в проведении совместных культурных мероприятий на пространстве СНГ.

Республиканские проекты/акции культурного развития

### **Республиканские проекты/акции культурного развития**

#### **Республиканская акция «Культурная столица года»/«Культурная столица Беларуси»**

Республиканская акция «Культурная столица года» проводится с 2010 года. В каждом из городов, объявленных культурной столицей, реализуются инновационные проекты по презентации культурной самобытности городов, развитию и популяризации традиций и достижений национальной культуры, активизации творческой инициативы, повышения туристической привлекательности регионов.

Статус культурной столицы Беларуси первым получил Полоцк в 2010 году. В 2011 году эстафету принял Гомель, затем Несвиж (2012), Могилев (2013), Гродно (2014), «Брест» (2015), Молодечно (2016), В нынешнем году титул «Культурной столицы Беларуси» носит Бабруйск. Два города – Гомель и Могилев одновременно имели статус «Культурная столица СНГ».

Аналогичный подход к культурному развитию городского пространства применяется и к европейским городам. Европа выбирает свою культурную столицу с 1985 года. Первыми получили этот статус греческие Афины. В 2015 году статус европейских культурных столиц получили Монс (Бельгия), Пльзень (Чехия).

С конца 90–х годов XX века статус культурной столицы получают города Америки и Ближнего Востока.

## **Система государственных социальных стандартов Республики Беларусь**

С 2003 г. в стране действует *система государственных социальных стандартов* по обслуживанию населения республики. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 30 мая 2003 года № 724 установлен минимальный социальный стандарт по культуре – норматив бюджетной обеспеченности расходов на культуру в расчете на одного человека в размере 1,5 базовой величины, в том числе 1,3 – за счет бюджетного финансирования, 0,2 – за счет оказания платных услуг.

Законом Республики Беларусь «О государственных минимальных стандартах» для сферы культуры установлены (ст.10) **нормы и нормативы обеспечения населения государственными учреждениями культуры, которые оказывают бесплатные и общедоступные социальные услуги.**

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

### **Литература:**

1 Веренич, М. И. Минимальные государственные стандарты в сфере культуры в структуре индикаторов качества жизни населения / М. И. Веренич // Социальное знание и современные проблемы развития белорусского общества : материалы Междунар. науч.-практ. конференции, г. Минск, 21–22 нояб. 2013 г. – Минск : Право и экономика, 2013. – С. 186–189.

2 Галоўнае ў дагаворы // Культура. – 2010. – № 4. – Режим доступа: [kimpres.by/index.phtml?page=2&id=3568](http://kimpres.by/index.phtml?page=2&id=3568).

3 Гришкевич, О. В. Европейская культурная конвенция: механизм реализации / О. В. Гришкевич // Вклад молодых ученых в развитие правовой науки Республики Беларусь : сборник материалов IV Междунар. науч. конф. (Минск, 24 мая 2013 г.). – Минск : Бизнесофсет, 2013. – С. 37–39.

4 Грыдзюшка, У. П. Дзяржаўная палітыка ў галіне нацыянальнай культуры на сучасным этапе / У. П. Грыдзюшка // Пытанні мастацтвазнаўства, этналогіі і фалькларыстыкі. – Мінск : Права і эканоміка, 2006. – Вып. 7. – С. 11–12.

- 5 Ермак, Д. Культурная эволюция с поддержкой государства / Дмитрий Ермак // Финансы, учет, аудит. – 2016. – № 5. – С. 38–40
- 6 Жарков, А. Д. Государственная культурная политика – важнейшее условие функционирования социально–культурной деятельности / А. Д. Жарков // Вестник МГУКИ. – М. – 2014. – № 2. – С. 146–152.
- 7 Зайцева, Г. А. Как и зачем создаются региональные программы развития культуры / Г. А. Зайцева // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2014. – № 11. – С. 27–40.
- 8 Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронный ресурс] : 20 ліпеня 2016 г., № 413–3 ; прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрвеня 2016 г. : адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрвеня 2016 г. // Национальный правовой Интернет–портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid>.
- 9 Коростелев, Н. Ю. К вопросу о классификации документов государственной культурной политики / Н. Ю. Коростелев // Вестник МГУКИ. – 2015. – № 4. – С. 199–207.
- 10 Макаров, Д. В. Программы «Культурные столицы СНГ» и «Культурные столицы Европы» / Д. В. Макаров, А. А. Демьяненко // Власть. – 2014. – № 7. – С. 96–99.
- 11 Махнач, Г. На пачатку было Слова : дні беларускага пісьменства / Галіна Махнач // Беларуская думка. – 2015. – № 4. – С. 46–51
- 12 Молчанов, И. Н. О совершенствовании государственного регулирования в сфере культуры на федеральном и региональном уровнях / И. Н. Молчанов, Н. П. Молчанова // Экономика культуры: новый ракурс старых проблем : [материалы пленарного заседания "Культурная политика Российской Федерации в 2000–е годы" и круглого стола "Экономика культуры: новый ракурс старых проблем" проведенных в рамках научной конференции "Актуальные проблемы экономики и социологии культуры", 18 апреля 2012 г. – Москва : Институт экономики, 2013. – С. 313–326.
- 13 Мыцько, А. М. Адчуць сябе сталіцай / Аксана Мыцько // Беларуская думка. – 2016. – № 3. – С. 39–44.
- 14 Национальная стратегия устойчивого социально–экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года // Экономический бюллетень. – 2015. – № 4. – С. 6–99.
- 15 Неретин, О. П. Культура управления или управление культурой : методы управления группами поддержки деятельности учреждений культуры / О. П. Неретин // Креативная экономика. – 2014. – № 1. – С. 115–121.

16 О государственных минимальных социальных стандартах [Электронный ресурс] : Закон. Респ. Беларусь от 11 нояб. 1999 г., № 322-3 : с изм. и доп. от 24 дек. 2015 г. № 331-3 // Нац. правовой интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid>.

17 О Программе «Культура Круглянского района» на 2011–2015 годы [Электронный ресурс] : решение Круглян. район. Совета депутатов, 28 дек. 2011 г., № 22-4 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.

18 Об утверждении Государственной программы «Культура Беларуси» на 2016–2020 годы [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 04 марта 2016 г. № 180 : ред. от 02 дек. 2016 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.

19 Об утверждении Программы возрождения и развития села Минской области на 2005–2010 годы [Электронный ресурс] : решение Мин. обл. Совета депутатов, 26 мая 2005 г., № 125 : ред. от 29 дек. 2009 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.

20 Об утверждении Программы сохранения историко-культурного наследия региона (г. Новополоцка, г.п. Боровуха, пос. Междуречье) на 2012–2015 годы [Электронный ресурс] : решение Новополоц. гор. Совета депутатов, 24 февр. 2012 г., № 126 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.

21 Пераверзева, Ю. А. Мэтавыя праграмы і праекты ў дзейнасці бібліятэк па захаванні і развіцці кніжнай культуры / Ю. А. Пераверзева // Матэрыялы XIX Міжнародных Кірыла–Мяфодзіеўскіх чытанняў, прысвечаных Дням славянскага пісьменства і культуры (Мінск, 22—24 мая 2013 г.) : у 2 ч. – Мінск : БДУКМ, 2013. – Ч. 2. – С. 140–144.

22 Тавокин, Е. П. Социальная политика в современной России: проблемы культуры / Е. П. Тавокин // Энергия: экономика, техника, экология. – 2013. – № 12. – С. 66–72.

23 Чижиков, В. М. Программно–проектные технологии в сфере культуры / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков // Теория и практика социокультурного менеджмента : учеб. / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – С. 199 – 218.

24 Чижиков, В. М. Управление сферой культуры – технологии эффективного развития / В. М. Чижиков // Вестник Московского

государственного университета культуры и искусств. – М. – 2013. – № 5. – С. 70–76.

25 Шорец, А. В. Год культуры в Минске / А. В. Шорец // Проблемы управления. – 2016. – № 5. – С. 19–21.

26 Янушэвіч, Н. М. Дзе знаходзіцца культурная сталіца Беларусі? / Н. М. Янушэвіч // Выхаванне і дадатковая адукацыя. – 2013. – № 1. – С. 25–29.

## **ТЕМА 2. МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ КАК ОБЛАСТЬ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ И СОЦИАЛЬНОЙ ПРАКТИКИ**

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.

Управленческие действия основаны на методах управления – способах воздействия с применением определенных механизмов на отдельных работников и трудовой коллектив в целом, необходимых для достижения целей организации. Поскольку методы управления направлены на людей, то основой классификации этих методов является внутреннее содержание мотивов, которыми руководствуется человек в процессе производственной деятельности. По содержанию эти мотивы делятся на экономические, социальные и принудительные. Им соответствуют методы управления.

**Экономические** – реализуют материальные интересы участия человека в производственных процессах путем использования товарно-денежных отношений.

**Социально-психологические** – реализуют мотивы социального поведения человека: материальное поощрение, содержательный характер труда, возможности для проявления инициативы, квалификационный рост и т.д.

**Организационно-административные (правовые)** – реализуют мотивы принудительного характера для обеспечения заинтересованности в совместной организации труда. Эти методы делятся на регламентирующие (представление методической, инструктивной, законодательной помощи работникам) и распорядительные (распределение задач, контроль за их выполнением, применении при необходимости административных, материальных и уголовно-правовых санкций).

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

Рассматривается механизм управления и как «технология» процесса

управления, т.е. рациональная последовательность использования властных, организационных, экономических, контрольных и информационных процедур выбора решений. Для рассмотрения механизма управления «технологично» воспользуемся объединением в четыре группы по факторному принципу, по содержанию, назначению и возможностям.

#### **Организационно-административный механизм.**

**Организационно-административный механизм** подразделяется на *регламентирующий и распорядительный механизм.*

**Регламентирующий механизм** – система распределения полномочий (прав и обязанностей), фиксируемая в организационных документах (уставах, положениях, должностных инструкциях), документах регламентирующих всю деятельность учреждений культуры (дома народного творчества, библиотеки, музеи, театры и т.д.). В них указывается организационно-правовая форма учреждения, его цели, направления деятельности, порядок финансирования, управления и т.д. Для регламентации деятельности каждого работника разрабатываются должностные инструкции, которые содержат описания должности, требования к сотруднику, назначаемому на эту должность, порядок назначения, а также права, обязанности и степень ответственности. Дополнительную роль в структуризации организационно-административного механизма играют также штатные расписания учреждений, регламентирующие количество должностей и размеры должностного оклада. Все вышеперечисленные документы основываются на нормативно-правовой базе государства, в рамках политики которого осуществляют свою деятельность.

**Регламентирующий механизм** можно разделить на внешнюю и внутреннюю систему воздействия. К внешней системе воздействия относятся нормативно-правовые документы регламентирующие деятельность учреждений культуры как объектов государственной культурной политики: кодексы (Уголовный кодекс Республики Беларусь, Трудовой кодекс Республики Беларусь, Налоговый кодекс Республики Беларусь, Кодекс Республики Беларусь об образовании, и т.д.); Постановление Совета Министров Республики Беларусь «Положение о порядке организации и проведения фестивалей, конкурсов, форумов, праздников и пленэров на территории Республики Беларусь, финансируемых из Республиканского и (или) местных бюджетов»; законы («Об авторском праве и смежных правах», «О массовых мероприятиях в Республике Беларусь», «О рекламе»), так и субъектов культурной деятельности: Кодекс Республики Беларусь о



культуре, Указ Президента Республики Беларусь «Об отдельных вопросах организации и проведении культурно-зрелищных мероприятий» и т.д.). Внутренняя система воздействия – это нормативно-правовая база, определяющая творческо-производственную деятельность каждого структурного подразделения, отдельно взятого специалиста (работника) (например, разработка должных инструкций осуществляется на основе Квалификационного справочника «Должности служащих, занятых в культуре и искусстве», а аттестация сотрудников регламентируется Типовым положением об аттестации руководителей и специалистов организаций).

**Распорядительный механизм** – это система организационно-административного воздействия. К данному механизму 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. К данному механизму относятся: приказы, распоряжения с помощью которых оказывают воздействие на трудовую деятельность как всего коллектива, так и отдельно взятого сотрудника (влияние на интенсивность трудовой деятельности).

**Экономический механизм.** Управление в учреждении культуры не может быть сведено только к аппаратному механизму. Важное значение в вопросах рентабельности и эффективности деятельности учреждения культуры приобретает экономический механизм. Экономический механизм – это система материально-ресурсного обеспечения (финансовых, материально-технических и пр. ресурсов), хозяйственного содержания, хозяйственного расчета, экономического стимулирования (т.е. зарплата, материальное поощрение и т.д.).

В наши дни исследователи неоднократно подчеркивают, что практика управленческой деятельности в советское время различными способами (теневыми) использовала преимущества экономического механизма. Между тем указанные меры экономического регулирования деятельности и сегодня вступают в противоречие с организационно-административными рычагами. В частности, остается и сегодня не решенной проблема адекватного государственно-правового регламентирования деятельности в сфере культуры, которая бы позволила создать благоприятную среду для существования учреждений культуры в условиях рынка. Государство создает

серьезные административные барьеры, препятствующие интенсивному развитию экономических механизмов в сфере культуры (администрирование, «косность» бюрократической системы, централизация, плановые задания по платным услугам и т.д.).

### **Принципы государственного финансирования сферы культуры и искусства:**

1. *Принцип компенсации труда* тесно связан с принципами свободы художественного творчества (за исключением свободы пропаганды фашизма и насилия) и недопустимости дискриминации каких-либо направлений в искусстве и культуре. На практике это выражается в том, что оценка качества творческой деятельности и выбор проектов государственного финансирования, как правило, возлагается на компетентные экспертные органы и ассоциации профессионалов в сфере культуры, а не на чиновничий аппарат.

2. *Необходимость финансовой поддержки* сферы культуры обусловлена социальной и национальной политикой государств, направленной на обеспечение широкого доступа к сокровищницам культуры, сохранения национальной самобытности и культур национальных меньшинств, содействие культурному просвещению населения и развитию народных талантов и творчества. Государство традиционно дотирует отрасли культуры, прежде всего обеспечивающие сохранение культурного наследия (музеи, архивы, исторические памятники, библиотеки), которые самостоятельно не могут выжить в условиях рынка. Многообразие объектов и видов деятельности, требующих материальной поддержки, привело к возникновению различных форм и методов государственного финансирования организации культуры и творческих работников.

3. *Принципы партнерства и смешанных форм финансирования* предопределили многоканальность государственной поддержки и широкую диверсификацию источников финансирования культуры, государственное стимулирование бюджетной самостоятельности территориальных властей и собственно организаций культуры, а также привлечения средств частных спонсоров и меценатов.

**Экономический расчет предприятий – важнейшее условие организации производственно-хозяйственной системы:**

- ***подсчет возможностей производителя по выпуску продукции;***
- ***оценка выгодности процесса производства,***

■ **рациональное определение оптимальных решений, приводящих к экономическому равновесию (учет условий производства и потребления товаров и услуг, а также распределения доходов).**

*Бюджетное финансирование.* В большинстве высокоразвитых европейских стран бюджетное финансирование остается одной из главных форм поддержки сферы культуры и искусства. Однако затраты на нужды составляют сравнительно небольшую часть их бюджетных расходов (0,2-2,5% по разным странам). Национальными законодательствами обычно не предусматривается четкое разграничение полномочий по финансированию культуры между разными властными уровнями, они относятся в целом к компетенции субнациональных властей.

Основное бремя государственных расходов на нужды культуры – в среднем примерно 75% - несут региональные и местные бюджеты. Из центральных бюджетов финансируется примерно 25% расходов, которые предназначены главным образом на поддержку культурных организаций общенационального значения (национальных музеев, театров, библиотек, архивов). В нашей стране расходы местных бюджетов на содержание учреждений культуры составили 81% бюджетных расходов по системе Минкультуры.

В нашей стране 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 персонала 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 заведений, а также сельских клубов), не имеющих возможности работать по заказным проектам и программам, но нуждающихся в нем для поддержки социальной стабильности и существующих культурных традиций.

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.

Сложилась особая область профессионального управления со своей стратегией и тактикой, принципами и технологиями – фандрайзинг – поиск денежных средств для учреждений культуры.

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

Так как в нашей стране подавляющее большинство учреждений культуры не имеют своих 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 сохранилась в виде минимальных гарантий поддержания материально-технической базы и хозяйственного содержания учреждений культуры. Это заработная плата штатных работников, расходы на тепло, электроэнергию и другие «защищенные» статьи бюджетной сметы, гарантирующие минимум средств текущего содержания, поддержки деятельности сети учреждений.

## **КРАУДФАНДИНГ – ТЕХНОЛОГИЯ СОФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ<sup>6</sup>**

Проблема финансирования культурных и художественных проектов остается актуальной во всем мире. Без финансирования блестящие идеи не могут быть реализованы. Получение финансирования от профессиональных инвесторов и корпоративных спонсоров предполагает сложный процесс долгих переговоров, а вероятность успеха не гарантировано. Согласие на спонсирование, как правило, получают те проекты, организаторы которых гарантируют возврат инвестиций в той или иной форме. Расцвет информационных технологий предложил весьма убедительную альтернативу, которая получила название краудфандинг. Краудфандинг переводится с английского языка как народное финансирование (crowd – «толпа», funding – «финансирование») и представляет собой коллективное сотрудничество людей, которые добровольно объединяют свои финансовые ресурсы и другие возможности, как правило, через Интернет и социальные сети, чтобы поддержать усилия других людей или организаций. Краудфандинг – одновременно технология, которая реализуется через процесс взаимодействия, партнерства автора (конкретного человека или группы единомышленников) идеи или проекта с широкой общественностью. Обращение к пользователям социальных сетей за пожертвованиями выполняет сразу две важные функции: формирование более четкой целевой аудитории, заинтересованной в реализации идеи или проекта и одновременно механизм сбора пожертвований, которые сможет сформировать начальный капитал для данного стартапа.

---

<sup>6</sup> Хангельдиева, И. Г. Краудфандинг — технология софинансирования проектов [Электронный ресурс]/ И. Г. Хангельдиева // Теория культуры / А. А. Оганов, И. Г. Хангельдиева. – СПб. : Лань, Планета музыки, 2017. – С. 398–404. – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/90838>.

Краудфандинг – универсальная технология, которая может работать и для начинающих предпринимателей в любой области деятельности, и для известных.

Используя технику народного финансирования, сегодня многие молодые изобретатели и художники могут миновать взаимодействия с венчурным капиталом и спонсорами, потому что они представляют свои идеи непосредственно повседневным пользователям Интернета, которые и могут обеспечить финансовую поддержку. Технология краудфандинга может использоваться для сбора средств на различные цели – поддержка благотворительных акций в помощь пострадавшим от стихийных бедствий, инновационных идей и их реализации, политических кампаний...

Краудфандинг может успешно применяться во всех сферах социокультурного пространства. Он является прекрасным инструментом финансирования для компаний, ориентированных на нужды конечного потребителя, предлагающих продукцию, полезную в повседневной жизни, и нуждающихся в финансировании. Однако наиболее органично эта идея вплетается в медиа-бизнес, а наряду с ним и в различные формы существования массовой культуры, в частности поп-музыку, кино, видеоигровую индустрию и прочие способы массовых развлечений. Максимальная коммерциализация рынка современного искусства, которая делает почти невозможным выход в широкий свет творческой личности или культурного продукта без наличия привилегированных связей и интеграции в уже сложившиеся бизнес-конфигурации, сделала идею краудфандинга очень популярной и продуктивной в сфере культуры. Основное преимущество краудфандинга заключается в создании интернет-сообщества единомышленников, которое стремится воплотить в жизнь новую идею и становится основным инструментом ее финансирования и продвижения. Вероятно, это обусловлено тем, что история возникновения краудфандинга связана с творческой сферой. В 1997 г. поклонники британской рок-группы Marillion без какого-либо участия самой группы организовали и провели интернет-кампанию по сбору средств для финансирования музыкального тура группы по всей территории США. Им удалось собрать по тем временам внушительную сумму \$60 000, которых с запасом хватило на проведение гастролей на должном уровне. Позже группа использовала технологию краудфандинга для финансирования записи и продвижения нескольких своих альбомов. С изобретением Интернета краудфандинг получил второе дыхание и новое звучание. Новые медиа (социальные сети) предложили принципиально новые коммуникативные возможности объединения людей

по интересам. Ранее найти единомышленников можно было только в кругу реального общения, который объективно имел пространственное и количественное ограничение. Интернет стер географические границы и разрушил культурные преграды, в полной мере раскрыв потенциал современных коммуникаций. Для осуществления краудфандингового проекта с точки зрения технологии необходимо наличие коммуникационной платформы, через которую, собственно, и происходят различные формы обмена информацией и сбор финансовых средств. Таких платформ может быть много.

Технология краудфандинга реализуется по простой общедоступной схеме: человек или группа, так называемый инициатор или автор, имеет интересную инновационную идею, которую может воплотить, но на ее реализацию недостаточно различных ресурсов (человеческих и финансовых). В подобных обстоятельствах он может описать свой проект, указать срок и минимальное количество средств, которое необходимо собрать, и разместить информацию на сайте краудфандинговой платформы, которая транслируется посредством Интернета широкой общественности для привлечения внимания потенциальных инвесторов, которые могут оказать финансовую поддержку для осуществления этого проекта. В этом и заключается основное преимущество краудфандинга – потенциальные меценаты сами выбирают, что им интересно, и изначально получают о проекте всю необходимую информацию, более того, они могут в режиме онлайн отслеживать статус и динамику проекта. Между тем, несмотря на кажущуюся простоту, краудфандинг – это не просто еще один способ привлечь инвестиции, а новое прорывное решение проблемы эффективности экономики как отдельных компаний, так и целых стран. Краудфандинг часто связывают с благотворительностью, однако настоящий краудфандинг – это не простое пожертвование, а обмен и обязательства, люди получают что-то взамен, они чувствуют свое непосредственное участие, свою личную сопричастность. Краудфандинговая модель хороша своей абсолютной прозрачностью и тем, что на этапе создания проекта его сторонники могут влиять на результат. Люди могут вести эффективный диалог без посредников и воплощать свои идеи в жизнь. Получатель средств должен дать что-то взамен – интересную обновляемую информацию о проекте, сувениры, услугу и, конечно, сам продукт или результат. Помимо этого необходимо поставить четкую цель и отчитаться перед инвесторами по результатам после завершения проекта. Философия краудфандинга заключается в упрощении и облегчении отношений между людьми, уничтожении главенствующей сейчас философии

тотального потребления и зарождении философии тотального созидания, когда автор проекта и его сторонники не противопоставлены друг другу, а создают что-то вместе, когда люди имеют возможность быть сопричастными. Делать то, что им интересно и важно, участвовать в том, где могут теперь участвовать, поддерживать то, что хотят. Освобождение от посредников и тяжеловесных маркетинговых схем – большой плюс краудфандинговой модели. Одна из важных закономерностей краудфандинга заключается в том, что основную долю суммы вкладывают всего несколько энтузиастов, своего рода «группа поддержки». Найти их – залог успеха: ведь своим примером они станут заражать окружающих.

### **Персонал-ориентированный механизм.**

Работа с персоналом – это работа по подбору и подготовке компетентных сотрудников, формирование и развитие мотивации к их активной деятельности, эффективному и ответственному труду. На современном этапе развития менеджмента кардинально переменяется отношение к работе с кадровым составом. До недавнего времени предполагалось, что кадровая политика является лишь дополнением к иным компонентам системы менеджмента и на место одного человека в структуре организации обязательно придет другой. Однако в наши дни исследователи в области управленческой деятельности отмечают, что социальные ресурсы, человеческий капитал, т.е. талантливые или удачно «смотивированные» на результат сотрудники, играют иногда ключевую роль в деятельности любой организации.

Появились так называемые «персонал-ориентированные технологии», позволяющие создать комфортные условия для деятельности персонала, создать команду единомышленников, способную к активному и креативному поведению на рынке. Именно поэтому «сформировалась даже специфическая стратегия – привлечения на фирму перспективных, инициативных работников не под программу, которую им предлагают реализовать, а ориентируясь на их собственную инициативу – они сами найдут интересные проекты, соответствующие их потенциалу».

Главным правилом здесь является то, что не структура порождает проекты и программы, а наоборот, структуры создаются под программы и проекты, придуманные и порожденные конкретными людьми. Поэтому работа с персоналом – не менее важный механизм, действие которого может принести ощутимую пользу учреждениям культуры.



*Историю развития данного механизма можно представить в виде конкретных исторических этапов.*

***Классические теории управления персоналом, 1880 ↔ 1930 гг.***

*Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев.*

**Человек – «элемент системы»**

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

***Теории человеческих отношений, 1930-е гг.***

*Э. Мэйо, Р. Ликарт, Р. Блейк.*

**«Психологический» человек.**

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

***Теории человеческих ресурсов, 1960-е гг.***

*А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор*

**«Социальный, развивающийся» человек.**

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

**1990-е гг.**

**«Предприимчивый» человек**

- Инновационная и предпринимательская направленность управления персоналом.
- Солидарный стиль, совместное мышление, укрепление самоуправления.

***Органический подход к управлению, соответствие доминирующим потребностям личности:***

*самоактуализация* - побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления, превращение работы в главное средство самовыражения;

*самоуважение* - работа как зона устремлений работника, обеспечивающая его автономию, ответственность и развивающая самоидентичность;

*социальной принадлежности* – необходимость в общении с коллегами и ощущение нужности людям;

*потребность в безопасности* - работа как средство защищенности сотрудников, обеспечиваемое программами пенсионного, социального и медицинского страхования, гарантией занятости, перспективами карьеры внутри организации, охраной труда;

*физиологические потребности* - работа как обеспечение возможности восстановления затраченной работником энергии через заработную плату и другие виды материального вознаграждения.

Персонал-ориентированный механизм рассматривается как относительно самостоятельный механизм менеджмента, действие которого способно приносить радикальные результаты как в отдельных фирмах, так и в масштабах общества в целом.

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.

Управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентноспособности, долгосрочного развития. Современная концепция управления персоналом предполагает более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизацию затрат (критерий эффективности), внедрение самоконтроля, а не внешнего контроля, замену бюрократической централизации на органичную, гибкую форму организации.

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

потребности и запросы населения, обеспечивать развитие и восприятие художественного творчества.

Коллективная структура, учитывающая все многообразие позиций собственных сотрудников, поощряющая их формулирование и сопоставление результатов различного осмысления реальности должна обеспечить возможность диалога, подразумевающего «свободное течение смысла», когда каждый человек должен быть выслушан, а основная цель состоит совсем не в том, чтобы победить (в этом и состоит принципиальное отличие от дискуссии). Компания из совокупности более или менее скоординированных отдельных направлений работ преобразовывается в сетевую систему постоянных взаимодействий, обеспечивая свободную циркуляцию внутренней энергии группы. «Снятие ограничений, обусловленных жесткой трактовкой должностных обязанностей, предоставляет каждому отдельному сотруднику шанс выиграть от того, что может предложить группа в целом, а в результате – укрепить собственную мотивацию. В условиях, когда цель, составляющая основу отдельного вклада, получает должное освещение и становится понятной для всех, сотрудники начинают чувствовать себя связанными друг с другом одним общим делом»\*.

**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 ее 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

---

\* Салмон Р. Будущее менеджмента / Под ред. Е.В. Минеевой. - СПб.: Питер, 2004, с.260

иерархической структуры организации; **обеспечивается бесперебойность и непрерывность координации** всех звеньев управления организацией путем установления рациональности связей (коммуникаций) между ними.

**Процесс решения** – *последовательность управленческих действий, приводящих к принятию целевой установки, изменяющей ситуацию и разрешающей возникшее противоречие.*

Принятые решения дополняются заданием контроля их исполнения. Решение и контроль взаимодополняют и предполагают друг. Решения часто оказываются связанными с определением целей, желаемого результата и путей их достижения, 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 этих четырех механизмов является необходимой и достаточной для задания и реализации любого менеджмента. Достаточной – не предполагающей *других* механизмов, а необходимой – в использовании *всех четырех* механизмов. Отсутствие или бездействие хотя бы одного из них делает менеджмент не эффективным. Нет распределения полномочий – и не ясно, кто за что отвечает, кто что делает. Нет экономического воздействия – и все превращается в безответственную и безосновательную игру административной воли. Нет компетентного и мотивированного персонала – и все ресурсы и все усилия не дадут результата. Не принимаются решения и планы, нет контроля и учета, необходимых документов. Поэтому, для успешного управления необходимо распределить полномочия, обеспечить ресурсы, поработать над компетентностью и мотивацией, принимать решения и контролировать.

***Литература:***

1. Мальшина, Н. Развитие сферы услуг культуры в контексте современных экономических отношений России / Н. Мальшина // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2014. – № 4. – С. 188–193. – Режим доступа: [http://www.risk-online.ru/archive/2014/4/Body\\_RISK-4-2014.pdf](http://www.risk-online.ru/archive/2014/4/Body_RISK-4-2014.pdf).

2. Рудник, Б. Л. Трансформация экономических механизмов в сфере культуры: последовательное развитие или движение по кругу? / Б. Л. Рудник // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 3. – С. 83–97. – Режим доступа: <https://vgmu.hse.ru/data/2015/10/06/1076994143/Рудник%203-2015.pdf>.

3. Рыбчинская, Е. В. Новые горизонты развития сферы культуры в Республике Беларусь / Е. В. Рыбчинская // Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь. - Минск. - 2014. - № 9. - С. 10-16.

4. Рыбчинская, Е. В. Отечественный опыт привлечения инвестиций в сферу культуры / Е. В. Рыбчинская // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития : материалы XV Международной научной конференции (Минск, 23-24 октября 2014 г.) : в 3 т. - Минск : НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь, 2014. - Т. 2. - С. 123-124.

*Источник:* <http://www.kimpress.by/index.phtml?page=2&id=14356>

## Выпісваць “Культуру” – таксама кампетэнцыя

№ 27 (1310) 08.07.2017 - 14.07.2017 г

Што павінен ведаць клубнік, бібліятэкар, музейшчык...

Сённяшняя гаворка – пра кампетэнцыі работніка культуры. Інакш кажучы, што павінны ведаць і ўмець сённяшнія клубнік, бібліятэкар, музейшчык. У стварэнні гэтага артыкула дапамаглі, як і заўжды, вельмі ўплывовыя эксперты “К”: дэкан факультэта культуралогіі і сацыякультурнай дзейнасці Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтваў Мікалай Каралёў і загадчык кафедры менеджменту сацыяльна-культурнай дзейнасці памянёнай установы Алена Макарава.



Але дазволю сабе пачаць з рэкламы роднай газеты “Культура”. “Ці ёсць важкія аргументы ў работнікаў культуры яе не выпісваць?” – запытаўся я ў сённяшніх экспертаў-навукоўцаў падчас нашай гутаркі. “Аргументаў няма абсалютна ніякіх!” – ці не ў адзін голас адказалі Мікалай Каралёў і Алена Макарава. Паверце, шанюныя чытачы, падставы для такой катэгарычнасці – вельмі сур’ёзныя. Мы яшчэ вернемся да гэтага надзвычай важнага моманту, які ў ліку іншых акалічнасцяў яскрава вызначае прафесіяналізм сучаснага і высокаадукаванага работніка культуры. А пакуль...

### ...пра градацыю ведаў ды ўменняў

Не палухайцеся, існуе ўмоўна толькі тры віды кампетэнцыі. Універсальныя фарміруюцца ў адпаведнасці з патрабаваннямі да спецыяліста з адукацыяй і адлюстроўваюць яго здольнасць выкарыстоўваць базавыя агульнакультурныя веды і ўменні; маюцца на ўвазе і сацыяльна-асобасныя якасці, якія адпавядаюць запытам дзяржавы і грамадства. Прыклад тут можа быць такім: работнік здольны да ўспрыняцця, абагульнення і аналізу інфармацыі, філасофскіх ды сацыяльных праблем.

Базавыя кампетэнцыі адлюстроўваюць здольнасці спецыяліста вырашаць задачы прафесійнай дзейнасці. Тут неабходна дакладна арыентавацца ў законах і заканамернасцях развіцця сацыяльна-культурнай дзейнасці, выкарыстоўваць навуковыя канцэпцыі, тэхналогіі (у

тым ліку і маркетынгавыя, рэкламныя), вырашаць эканамічныя, прававыя і кадравыя пытанні, займацца праектаваннем, наладжваннем партнёрскіх стасункаў, павышаць імідж уласнай установы ці арганізацыі.

Спецыяльныя кампетэнцыі адлюстроўваюць здольнасці спецыяліста вырашаць спецыялізаваныя задачы. Да прыкладу, трэба валодаць механізмамі фінансавага менеджменту, аўдыту і бухгалтарскага ўліку, псіхалагічнымі прыёмамі кіраўніцтва, умець ствараць і суправаджаць інфармацыйныя рэсурсы ды выкарыстоўваць вэб-тэхналогіі кіравання... Застаецца толькі дадаць, што спецыяльныя кампетэнцыі – адказ на самыя апошнія выклікі рэчаіснасці. Праз непрацяглы час спецыяльныя становяцца базавымі.

Складана? Няпроста. Аднак не хвалюцца. Вучыцца ніколі не позна. Цяпер...

### **...пра перспектыўнае мысленне**

Алена Макарава сцвярджае, што гаворка пра кампетэнцыі – больш чым актуальная. “Нам трэба вызначыцца з кампетэнцыямі спецыяліста на будучыню, – кажа яна. – Без такога прагнозу як яму рэгуляваць працэсы па ўкараненні ў культуратворчыя плыні адметных ідэй і праектаў? Сённяшняя навука пасля такога прагнозу прапаноўвае нам тры віды кампетэнцый”. Распрацоўкай базавых агульнаадукацыйных стандартаў для работнікаў культуры займаецца сёння Беларускае дзяржаўнае ўніверсітэт культуры і мастацтваў. “Сістэма вышэйшай адукацыі, – пераконвае Мікалай Каралёў, – і скіравана працаваць на перспектыву. Мы сёння ў макет навучальнага плана закладваем кампетэнцыі, якія будуць працаваць у... 2024 годзе. Сённяшнія абітурыенты скончаць навучанне ў 2020-м ды плюс два гады адаптацыі ва ўмовах адпрацоўкі. І тут галоўнае – не памыліцца са стандартамі. Мы прааналізавалі замежны досвед. Спрагназавалі свае магчымасці... Не сакрэт, што іншым разам нарматыўная база нашай сферы адстае ад сучасных патрэб. Вось прыклад: дырэктарам сельскага дома культуры ці загадчыкам СК наш выпускнік (нават магістр) не можа стаць, бо не мае стажу працы не менш за два гады. Замест чатырох кірункаў падрыхтоўкі прапаноўваем цяпер удвая больш. З’яўляюцца новыя тыпы ўстаноў культуры, новыя патрабаванні, звязаныя з выкарыстаннем інфармацыйных тэхналогій, з маркетынгам, пра што рубрыка “Лабараторыя” ўжо распавядае паўгода”.

Кампетэнцыі, інакш кажучы, пашыраюцца і паглыбляюцца літаральна з кожным днём. Таму наступны раздзел – пра хуткаплыннасць часу і...

### **...пра спалучэнне тэорыі з практыкай**

Прафесіянал-практык (гаворка не толькі ж пра студэнтаў!) не збіраецца чакаць і ўжо сёння нарошчвае культуралагічныя “мускулы”. Днямі гендырэктар Нацыянальнага мастацкага музея Рэспублікі Беларусь Уладзімір Пракапоў звязаўся з Мікалаем Каралёвым: “Дайце двух спецыялістаў па маркетынгу і рэкламе!” Далі. Гэтак жа наладжваюць кадравую палітыку ў Нацыянальным акадэмічным Вялікім тэатры оперы і балета. Сёлетнія магістранты, падказвае Алена Макарава, выйшлі ў самастойнае працоўнае жыццё з цалкам “жывымі” дысертацыйнымі тэмамі: “Арт-праект як фармаванне брэнда ўстановы культуры”, “Арт-менеджмент у сферы дабрачыннай дзейнасці грамадскіх каталіцкіх арганізацый”, “Арт-менеджмент турніру па кібер-спорце”, “Служба маркетынгу, інфармацыі і рэкламы”. Гэтыя праекты ўкараняюцца, у тым ліку і ў рэгіянальных установах культуры. Нават нягледзячы на

тое, што старыя штатныя расклады не ўтрымліваюць спецыяльнасцяў кшталту “культуралаг” ці “менеджар”.

Безумоўна, сталіцу з раёнамі не параўнаць. Але, па словах Алены Макаравай, новыя тэхналогія прыходзяць і туды. Прыклад: установы культуры Іванаўскага і Докшыцкага раёнаў. Агучыла загадчык кафедры і праблему. Надзвычай складана навучальнай установе ўлічыць літаральна ўсе патрэбы кожнага з рэгіёнаў. Просьба да апошніх: дапамажыце ўніверсітэту сваімі прапановамі. Можна выкарыстаць трыбуну “К”. У гэтым – таксама высокая кампетэнцыя работніка культуры.

Пагадзіцеся, за вышэйзгаданым вельмі арганічна ўзнікае пытанне: “Ці паспяваюць за павевамі часу ў саміх рэгіёнах?” Таму ў наступным раздзеле паспрабуем распавесці...

### **...пра змест раённай і абласной вучобы**

Сапраўды, чаму вучаць раённыя і абласныя курсы павышэння кваліфікацыі работнікаў культуры? Ці вядзецца там гаворка пра новыя кампетэнцыі? Тут, аказваецца, свае праблемы. У раёнах, па словах Мікалая Каралёва, уласныя стандарты. А больш дакладна – планы па аказанні платных паслуг, заданні па колькасці культурных мерапрыемстваў, большасць з якіх прымеркавана да каляндарных дат. Тут, іншым разам, галаву цяжка падняць, каб прыгледзецца да перспектывы. А перспектывы – гэта рэальныя запыты насельніцтва, якому надакучылі старыя формы працы клуба і бібліятэкі. Таму рэй у рэгіёне павінен весці менеджар праектнай дзейнасці (нагадаю, пад рубрыкай “Лабараторыя” гаворка ў нас не пра тое, што ёсць, а пра тое, як павінна быць).

Па меркаванні Алены Макаравай, менеджар праекта павінен мець пэўную прастору вольнай ініцыятывы для таго, каб прыдумаць ідэю, знайсці дзяржаўнага / прыватнага партнёра для рэалізацыі і ажыццявіць праект на падставе тэхналогій культурна-дасугавай дзейнасці і сусветнага досведу. Кожнае з гэтых звёнаў – кампетэнцыя прафесійніка. Выйсце з сітуацыі, як сцвярджаюць навукоўцы, крыху разняволіць раённыя аддзелы. Таму што інавацыйны працэс не стрымаць: то тут, то там з’яўляюцца новыя ініцыятывы. Але няма пакуль належнай масавасці. Таму і вучоба кадраў на месцах не скіравана на перспектыву. А галоўнай ацэнкай якасці працы застаецца не крэатыўнасць, а выкананне плана па аказанні платных паслуг. Другое таксама важна, але знітавана павінна быць з першым. Цяпер...

### **...пра сутнасць працы**

А яна, гэтая сутнасць, пераканана Алена Макарава, – у грамадска-дзяржаўнай значнасці. “Тут вельмі важна, – працягвае яна, – навучыцца валодаць такімі тэхналогіямі кіравання як цімбілдынг (камандаўтварэнне), коўчынг (коўч – настаўнік – вучыць кліента дасягненню прафесійных мэт), тайм-менеджмент (рацыянальнае наладжванне дзеяння ў прасторы і часе). Класічны пасяховы менеджмент – гэта дасягненне максімальнага выніку пры выкарыстанні мінімальнага рэсурсаў, у тым ліку і рэсурсаў часу. А мы пасля правядзення фестывалю цягам дзён трох усім аддзелам прыходзім у сябе. Значыць, не ўмеем ствараць аптымальную каманду для выніковай працы. Так, кіраўніцтва раёна не заўжды зразумее работніка культуры. Але кампетэнцыя апошняга яшчэ і ў тым, каб патлумачыць мясцовым уладам, што актуальнай на сёння з’яўляецца не колькасць, а якасць, маштабнасць і брэндавасць мерапрыемстваў. Урэшце, і пра гэта павінна весціся гаворка на раённых вучэбных курсах і семінарах. Вось у



пераліку паслуг, скажам, СДК і з'яўляюцца такія формы працы, як “вечар сустрэч” і “вусны часопіс”. А ў чым, спадарове, розніца?

Было калісьці і такое: Мікалай Каралёў і Алена Макарава выязджалі цягам двух гадоў на Гомельшчыну, каб прачытаць курс лекцый па сучасных кампетэнцыях. У іншых абласцях выгадная практыка чамусьці не займела працягу. А ў Мінск цяпер курсанта накіруеш не кожны раз – дорага. І напрыканцы трошкі...

### **...пра нашу газету**

Мікалай Каралёў знаёміўся з сёлетнімі практыкамі, якія падалі заявы для паступлення ў магістратуру на спецыяльнасць “Арт-менеджмент” (чакаемы конкурс – каля сямі чалавек на месца). Дык вось, пра магчымасць набыцця такой спецыяльнасці, па словах дэкана факультэта, многія з іх даведаліся са старонак “Культуры”, дзе гаворка ішла пра тэхналогіі культурна-дасугавай дзейнасці. Алена Макарава зазначыла, што большасць выкладчыкаў універсітэта звяртае ўвагу студэнтаў на “Культуру”, але абмеркаванне матэрыялаў газеты павінна адбывацца больш актыўна. Яна нагадала пра асабісты вопыт выкладання на першым курсе (дысцыпліна “Уводзіны ў спецыяльнасць”), дзе распрацавана для студэнтаў метадыка кантэнт-аналізу артыкулаў па праблемах сучаснай беларускай культуры паводле матэрыялаў нашай газеты.. Вялікі дзякуй, Алена Аляксандраўна! Так што выпісваць “Культуру” – таксама кампетэнцыя, трыбуна для неабыхавых, павелічальнае шкло для больш дэтальнага разгляду агульных праблем, адзіная міжабласная ды міжраённая інфармацыйная крыніца.

***На здымку: У “Лабараторыі” – дэкан факультэта культуралогіі і сацыякультурнай дзейнасці Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтваў Мікалай Каралёў і загадчык кафедры менеджменту сацыяльна-культурнай дзейнасці памянёнай установы Алена Макарава.***

**Аўтар: Яўген РАГІН**  
рэдактар аддзела газеты “Культура”

### **ТЕМА 3. МАРКЕТИНГ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ**

**Источник:** Федотова, Н. Г. *Механизмы маркетинга. Маркетинг услуг* / Н. Г. Федотова // *Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие* / Н. Г. Федотова, НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2015. – С. 119–123.

В настоящее время маркетинг охватывает практически все сферы деятельности человека, которые так или иначе связаны с хозяйственной деятельностью, с рынком. Маркетинг как экономическая категория обладает очень емким содержанием. Дословно «макетинг» есть рыночная деятельность, поскольку этот термин является производным от «market», т.е. рынок. В маркетинге приходят во взаимодействия все функции менеджмента – планирование, организация, мотивация, финансовое обеспечение, контроль деятельности и прочие. Маркетинг является сердцевиной менеджмента, его движущей силой и мотором. Маркетинг – это «социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний индивидов и групп посредством создания и предложения обладающих ценностью товаров и услуг и свободного обмена ими с другими людьми». Базовой категорией маркетинга является спрос. Спросом называют потребность (выраженную или неоформленную, осознанную или неосознанную) в товарах или услугах определенного типа, подкрепленную финансовыми возможностями ее реализации.

Маркетинг связан:

- во-первых, с предвидением и прогнозированием спроса, что становится возможным благодаря постоянному изучению потребителей;
- во-вторых, с управлением спроса посредством стимулирования потребителей к приобретению предлагаемых организацией товаров и услуг;
- в-третьих, с удовлетворением спроса.

Маркетинг начинается с исследования целевого сегмента рынка, на котором организация планирует реализовывать свои товары или услуги. Для того, чтобы данное планирование оказалось более успешным, маркетологи выявляют потенциальный спрос, его размер, а так- же потребности, которые не удовлетворены в достаточной степени. Затем маркетологи разрабатывают стратегии поведения организации на рынке, определяют методы продвижения товаров и услуг на рынке, а также проводят маркетинговый

аудит, позволяющий адекватно оценить результаты проводимых мероприятий и степень их продуктивности.

Маркетологи работают в двух направлениях: пытаются найти новых потребителей и удержать уже существующих, улучшая качества товаров и услуг, а также используя результаты исследований, отчетов и т.д. Поэтому процесс маркетинга никогда не завершается, он постоянен, поскольку он существенно зависит от рынка и его колебаний, от потребителя и его потребностей, от изменения как внутри организации, так и вне ее. Все это вызывает маркетинговые реакции, обуславливает динамику маркетинга.

Ориентация на потребителя и рынок появилась в маркетинге еще в середине прошлого столетия. Но ближе к последней четверти XX века маркетинг стал пониматься как основное средство коммуникации между организацией и окружающей средой. С этого времени маркетинговая деятельность рассматривается как средство диалога организации с потребителем и в целом с окружающей средой. Особенности маркетинга на данный момент является его комплексный подход к решению задач, ориентация на эффективную деятельность, непрерывную обработку и анализ информации, а также акцент на инновациях и на творческом подходе к решению стоящих перед организациями задач.

Таким образом, маркетинг играет заметную роль в стратегическом управлении организацией. Маркетинг способствует наладить механизм ориентации во внешней среде и адаптации к меняющимся условиям деятельности. Грамотное использование маркетингового механизма является залогом успешного положения любой компании на рынке – будь то коммерческая или некоммерческая организации.

В наши дни применение маркетинговых технологий в сфере культуры более чем актуально, и это связано, прежде всего, с теми условиями, в которых оказалась российская культура после 90-х годов, с развитием рыночных условий деятельности учреждений культуры.

Среди различных направлений маркетинга существует маркетинг услуг, который имеет самое прямое отношение к сфере культуры. Сфера культуры является, по преимуществу, совокупностью организаций, структур, институтов, людей, производящих и реализующих культурные услуги. Классик в области маркетинга – Филлип Котлер неоднократно отмечал, что основной мегатенденцией современной экономики является феноменальное расширение сферы услуг. В разнообразной сфере услуг есть те, которые оказывает государство, частные фирмы, а также некоммерческие организации. К услугам в менеджменте относят любую деятельность,

которую одна сторона может предложить другой, и не приводящую к владению чем-либо. Услуги обладают качествами сезонности, непостоянства, несохраняемости, нематериальности, и это сказывается на особенностях маркетинга в сфере услуг.

В маркетинге услуг большое внимание уделяется персоналу. Поскольку большинство услуг предоставляется людьми, чрезвычайно важную роль играют сотрудники организаций. Данный тезис применим и к сфере культуры, причем в двух аспектах. Во-первых, люди играют большую роль в исполнении, творении и производстве культурных продуктов (исполнение роли, написание романа и т.д.). От мастерства творцов, деятелей культуры зависит и качество оказываемых услуг (например, талантливые актеры повышают качество театральных услуг). Во-вторых, существенное влияние на процесс реализации услуг оказывают сотрудники, участвующие в процессе реализации культурных услуг (библиотекари, экскурсоводы, кураторы выставок и т.д.).

*В сфере услуг к персоналу предъявляются особые требования: сотрудники должны быть доброжелательными, компетентными, инициативными, вежливыми, обладающими креативным потенциалом. Считается, что персонал в сфере услуг является тем, кто существенно формирует мнение и отношение потребителя к данной организации.*

Организации, реализующие сеть услуг, наглядно демонстрируют свой уровень обслуживания (в интерьере помещений, залов, в оформлении сайтов и т.д.). Кроме того, в маркетинге услуг важен и способ оказания услуг. Относительно сферы культуры следует заметить, что в настоящее время набирает актуальность особый способ оказания услуг, называемый интерактивным. Интерактивный характер культурных услуг в сфере культуры позволяет посетителям не просто увидеть что-либо, но и поучаствовать в процессе ее реализации (например, большую популярность интерактивные услуги играют в современных музеях).

В маркетинге услуг выделяют внешний и внутренний маркетинг. Внешний маркетинг направлен на работу организации по ценовой политике, распределению и предложению услуг. Внутренний маркетинг связан с обучением и мотивацией работников организации, стимулированием высокого качества обслуживания.

Характерной чертой услуги является непостоянство ее качества, поэтому потребление услуг неизменно связано с риском получить некачественную услугу. Это объясняется тем, что определить качество услуги потребитель может только после ее получения. В связи с этим потребители

услуг доверяют не столько рекламе, сколько рекомендациям и отзывам других потребителей. Также не следует забывать, что потребители, удовлетворенные работой поставщика услуг, нередко остаются его приверженцами.

Поэтому организации, реализующей те или иные услуги, предстоит регулярно решать следующие маркетинговые задачи:

- повышение качества услуг;
- повышение производительности услуги;
- повышение степени конкурентного дифференцирования.

Какие инструменты в маркетинге услуг существуют для того, чтобы решать эти задачи? Рассмотрим лишь те из них, которые можно применить в сфере культуры.

1. Услуга должна быть в чем-то оригинальной, отличимой от услуг конкурентов. Например, услуга может быть реализована в комплексном наборе, в реализации услуг могут быть использованы инновационные технологии, место и время реализации услуги может быть оригинальным (ночь в музее, постановка оперы в историческом месте) и т.д.

2. Дифференцирование услуг может быть достигнуто с помощью продуманного имиджа поставщика услуг (учреждения культуры, исполнителя и т.д.). Особое значение здесь приобретают символы, логотипы, репутация, образы успешной организации или артиста.

3. Важным условием успешного маркетинга в сфере услуг является управление их качеством. На основе собственного опыта и рекомендации потребителя формируется ожидание относительно качества приобретаемой услуги. В этом случае, если ожидание качества услуг не оправдывается, потребитель скорее утратит к поставщику услуг интерес. В связи с этим организация должна не просто работать в направлении повышения качества услуг, но и стремиться не допускать разрыва между ожиданием потребителя и предложением. Способами решения этих проблем является ориентация производителя услуг на стандарты, мониторинг потребительских предпочтений, аудит качества, отслеживание результатов системы записи жалоб и предложений и пр.

4. Среди программ внутреннего маркетинга существуют системы поддержки и вознаграждения сотрудников за высокое качество работы. Такого рода программы позволяют повысить мотивацию персонала и степень удовлетворенности работниками процессом труда, что в целом положительно отражается на качестве реализуемых культурных услуг.

5. В управлении производительностью услуг большое значение приобретают своевременное внедрение технического оснащения процесса, предоставление услуг (например, онлайн-услуги в библиотечном обслуживании), повышение профессионального уровня персонала, повышение эффективности обслуживания (например, творчество молодых исполнителей не только разнообразит репертуар мероприятий, но и позволит сократить расходы по приглашению более популярных артистов).

Кроме того, универсальными инструментами маркетинга являются:

– дифференциация цены в зависимости от времени, возраста и т.д. (например, снижение цены на киносеансы для студентов в будний день);

– стимулирование спроса в «непопулярное» время (например, разработка культурных событий в туристическое межсезонье);

– внедрение дополнительных или сопутствующих услуг (например, в музее дополнительными услугами может быть использование аудиогuida, организация лекториев или бесед об экспонатах музея, фотосъемка и т.д.).

## Маркетолог не патрапіць у спам

№ 17 (1300) 29.04.2017 - 05.05.2017 г

І ведае чаму ў панядзелак караблі з порта не выходзяць

Ці ёсць у аддзелах ідэалагічнай работы, культуры і па справах моладзі прафесійныя маркетологі? Прынамсі, бываюць. Маю на ўвазе маладых спецыялістаў з адпаведнай адукацыяй, якія адпрацоўваюць належны тэрмін і шукаюць новую працу. Адна з прычын такога становішча ў тым, што ў цяперашнім штатным раскладзе няма адпаведнай прафесіі. Але разважаць пра састарэласць штатнага раскладу – усё роўна што марыць пра павышэнне заробкаў у сферы культуры. Таму тэма сённяшніх “лабараторных” даследаванняў наступная: калі і навошта патрэбны ў раёнах маркетолог?

Гэтага матэрыялу не было б, каб не падтрымка выкладчыкаў кафедры менеджменту сацыяльна-культурнай дзейнасці Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтваў Алены Макаравай, Святланы Булойчык, Ганны Макарэвіч.

### Уводзіны ў прафесію

Канадзец Франсуа Калбер зазначыў: “Маркетынг культуры – нішто іншае, як магутная і эфектыўная тэхналогія сацыяльна-культурных навоўвядзенняў”. Інакш кажучы, маркетынг – інструмент, пры дапамозе якога тэатр можа застацца тэатрам, музей – музеем, аркестр – аркестрам і пры гэтым выжыць у рынкавых умовах. Калі доўжыць тэарэтызацыю, дык існуюць дзве асноўныя мадэлі арганізацыі маркетынгавай дзейнасці ў сферы культуры – амерыканская і французская. Першая ў большай ступені скіраваная на прыцягненне індывідуальных, карпаратыўных і дзяржаўных фінансавых укладанняў у некамерцыйную арганізацыю. Пры гэтым аб’екты маркетынгу – сябры ўстановы, спонсары, мецэнаты, фонды і органы дзяржаўнай улады. Другая дыяметральна супрацьлеглая: асноўная ўвага тут надаецца не прыцягненню патэнцыйных спонсараў, а стварэнню і задавальненню запыту наведвальнікаў, а таксама – “вырошчванню” сваёй аўдыторыі.

Выкладчыкі кафедры нагадваюць і такое азначэнне класікаў маркетынгу: “Галоўная задача маркетынгу ў культуры ў тым, каб пэўную колькасць пэўных людзей прывесці да зносін з пэўным мастацтвам у пэўным месцы і ў пэўны час”. Дарэчы, дадзеная дэфініцыя застаецца і азначэннем для тэрміна “крэатыў”. Як зазначыў знаёмы начальнік раённага аддзела ІРКСМ, “у мяне любы нестандартны ў справах дырэктар СДК – маркетолог”. Усё так, аднак такі маркетынг – інтуітыўны. А фармат рубрыкі “Лабараторыя” мае на ўвазе не тое, што ёсць, а тое, як павінна быць.

### А як павінна быць?

Падаецца, год таму “К” пісала, што ганчарскае свята ў адным з мястэчак Міншчыны прайшло амаль без удзелу... публікі. Выснова нескладаная: не было папярэдніх маркетынгавых

захадаў па вызначэнні мэтавай аўдыторыі, месца і часу правядзення акцыі. Сюды мы павінны ўключыць рэкламу ды прасоўванне мерапрыемства, цэнаўтварэнне паслуг. Інакш нам проста не выжыць. Хтосьці скажа: “Ну, хіба ж гэта мудрасць вялікая?!” Не вялікая, але мудрасць! Ёсць яшчэ выпадкі, калі масавыя забавляльныя мерапрыемствы ладзяцца ў вялікія пасты ці рэлігійныя святы. Значыць, пад разлік не бярэцца сацыяльна-псіхалагічная сітуацыя ў рэгіёне. Не дробязным падаецца нават выбар дня тыдня для рэалізацыі таго ці іншага творчага праекта. У панядзелак, скажам, нават караблі з порта не выходзяць.

Работніку культуры трэба арыентавацца на эмацыйны фактар. Якая матывацыя будзе ў людзей, каб наведаць мерапрыемства? Як яны адгукнуцца на яго? І тут мы павінны крэатывіць ды эксперыментавать. Так, рызыка. Але мэта апраўдвае сродкі.

Напрыклад, фестываль нельга ладзіць у той час, калі па тэлебачанні ідзе чэмпіянат свету па футболе. Актualізуецца фактар спажывецкіх паводзін, бо менавіта яны – частка творчага крэатыўнага працэсу для клубніка, музейшчыка, бібліятэкара.

Ці не ў кожным раёне ладзяцца творчыя справаздачы. Але далёка не ва ўсіх такія канцэрты праходзяць на вялікую публіку, у райцэнтраўскім парку ці на летняй імправізаванай сцэне ля сажалкі, замчышча, на фоне маёнтка. Пасля такіх анімацый, як правіла, павялічваецца колькасць ахвотных займацца аматарскай творчасцю і паляпшаецца імідж установы культуры. Словам, на кожную сітуацыю варта глядзець вачыма маркетолога. Як пазбегнуць стэрэатыпу? Якая культурная паслуга найбольш запатрабаваная ў дадзеным соцыуме? Якую тэхналогію выкарыстаць? Як найлепей прасунуць свой арт-прадукт?

## **Рэклама рэкламы**

Мы прасоўваем свой тавар і адначасова ўмацоўваем свой імідж. А рэклама – кіраванне паводзінамі спажывецка культуры. Так, усё дорага. Наняць дырыжабль з рэкламным банерам – немагчыма па вызначэнні. Што рабіць? Крэатывіць! (Маркетолог некалькі разоў на дзень павінен здзяйсняць запланаваны падзвіг.) Карцінка з рэальнага жыцця. Па сельскай вуліцы ідзе работнік клуба, усім кланяецца і кожнаму даводзіць: “Заўтра ў нас цікавая падзея, абавязкова прыходзьце!” Ён пакуль з клуба дахаты дойдзе (асіплы ад размоў), уся вёска будзе ведаць пра заўтрашняе мерапрыемства. А хто з вас, паважаныя бібліятэкары ды музейшчыкі, пачынае рабочы дзень з напісання лістоў кіраўнікам усіх магчымых інстанцый з пераканаўчай просьбай наведаць чарговую культурную акцыю (“Будзе надзвычай цікава!”)?

Палац культуры Дзяржынска задумаўся над сваім іміджам гадоў дваццаць таму. Мо хто памятае той каляндарык з надпісам “Прыходзьце ў наш Палац, ён заўжды для Вас адкрыты!”? А ў канцэртнай зале віселі банеры, якія распавядалі пра кожнага са спонсараў. (“А чаму мы нічым не дапамагаем Палацу культуры?” – упершыню задумваліся кіраўнікі іншых арганізацый ды прадпрыемстваў.) Алена Макарава нагадвае, што першы абласны семінар па маркетынгу для работнікаў культуры Міншчыны прайшоў менавіта ў Дзяржынску з удзелам як тэарэтыкаў, так і практыкаў.

## **Чым здзіўляць?**

Усім, чым можна. Інакш прыватнікі-канкурэнты затуркаюць. І з інтэрнэту неабходна выцягваць нашу моладзь. А прадукты культуры выпадаюць з актыўнага інтарэсу карыстальніка. Карацей, без маркетынгу не абысціся. У адваротным выпадку агульны рэкламны масіў зацісне. Дык як



не патрапіць у спам? Паўторым: маркетынг у сферы раённай культуры існуе, але носіць характар непастаянны, спарадычны і інтуітыўны. А тут патрэбны прафесіяналы. Да месца, як падаецца, прыклады са сталічнага жыцця. Нацыянальны мастацкі музей ладзіў акцыю “Вольнае піяніна”: вы маглі на ім сыграць і атрымаць два бясплатныя білеты. Рэспубліканскі тэатр беларускай драматургіі збірае электронныя адрасы сваіх наведвальнікаў: вы ў курсе ўсіх наступных тэатральных падзей. Купалаўскі тэатр перад адной з прэм’ер прэзентаваў выставу эскізаў, па якіх рабіліся для пастаноўкі касцюмы. Безумоўна, ініцыятары пералічанага крэатыву – прафесійныя маркетологі. Мэта іх захадаў – пашырыць і замацаваць аўдыторыю. Адна з прычын таго, што такіх спецыялістаў амаль няма ў раённых цэнтрах, вынесена ў пачатак гэтага артыкула.

Замежныя прыклады. Перад прэм’ерай кінастужкі “300 спартанцаў” статысты ўгрыме і адзенні спартанцаў запаланілі метро, рэкламавалі фільм і на платформах з эскалатарамі, і ў вагонах цягніка. Ярка, цікава, нестандартна. А ў замежнага тэатральнага білета ці не з дзясятка функцый: самыя разнастайныя бонусы, права на ўдзел у аўкцыёне, калекцыйная адрывная марка, магчымасць наведаць тэатральны музей... Чалавек хоча быць уцягнуты ў актыўнае дзеянне, чалавек хоча быць саўдзельнікам падзеі. І мы павінны рэалізаваць яго жаданне.

Такім чынам, маркетынг у сферы культуры мае спецыфіку, якая прымяняецца ўжо на ўзроўні стварэння культурнага прадукту (паслугі, праграмы, праекту) і вызначэння мэтавай аўдыторыі, на падставе гэтых падыходаў вызначаюцца механізмы рэкламы, PR і цэлы комплекс задач прыцягнення аўдыторыі ў працэсы засваення культурных каштоўнасцей.

Гаворка пра маркетынг – бясконца. І мы яе працягнем у наступных нумарах.

**Аўтар: Яўген РАГІН**  
рэдактар аддзела газеты “Культура”

**Источник:** Абанкина, Т. В. Социальный маркетинг: подходы и стратегии / Т. В. Абанкина // 60 параллель. – 2003. – № 1(8). – Режим доступа: <http://www.journal.60parallel.org/ru/journal/2003/3/10.html>.

В последние десятилетия во всем мире, в том числе, и в России заметно меняются представления о том, что такое сфера культуры, какова роль культуры в обществе, какие принципы управления становятся ведущими в деятельности некоммерческих организаций культуры.

Взгляд назад.

Долгое время «культура» рассматривалась как затратная, с экономической точки зрения, сфера. Доминировала концепция о «самоценности» культуры: ее надо поддерживать и сохранять как некоторую ценность саму по себе. Сфера культуры существовала, главным образом, за счет бюджетных средств или за счет устойчивой финансовой поддержки со стороны «ведомств – патронов». Организации культуры имели дело с «высоким» и «вечным» и считали своей единственной задачей «приобщать» к искусству все больше и больше людей. К какому именно искусству и как «приобщали», казалось не важным по сравнению с самой идеей «просветительства».

Традиционно считалось, что менеджмент культурных организаций – нечто принципиально отличное от менеджмента бизнес-организаций, а потому, главное, защитить высокую культуру от жестких реальностей рынка, чтобы не допустить снижения «художественного качества».

Однако бюджетная и спонсорская поддержка организаций культуры стала сокращаться год от года (во всем мире, не только в России). Более того, все финансовые доноры – государственные и местные органы власти, благотворительные фонды, спонсоры и частные лица, – стали оказывать поддержку организациям культуры в зависимости от эффективности и общественно-значимых результатов их деятельности. Это послужило ощутимым «толчком» для пересмотра места и роли культуры в обществе, управленческих технологий, применяемых организациями культуры, их способов работы с разными аудиториями и привлечения к себе общественного внимания. Правда, в части благополучных или не благополучных, но очень удаленных от центра регионов все осталось по-прежнему и до сих пор. Тем не менее, еще начиная с 70-х годов, по инициативе деятелей культуры («импульс» шел именно от них) начинают широко обсуждаться вопросы: почему культура «важна» для общества в целом и конкретных местных сообществ, чем она может быть «полезна» для экономики и социального развития, какой вклад может внести культура в развитие городов и территорий.

К чему это привело? Фактически, сегодня культуру стали рассматривать как ресурс и инструмент для достижения «внешних» – социально-экономических целей, т.е. эта сфера человеческой деятельности

перестала быть «замкнута на себя». Такое изменение отношения к культуре во многом возникло под влиянием глобальных тенденций общественного развития.

Остановимся на тех из них, которые, на мой взгляд, задают важный контекст для процессов, происходящих в некоммерческом секторе.

Мы живем в сегодняшнем реальном мире. Что мы знаем о нем?

В развитых странах происходит революционный или постепенный переход к новому типу социально-экономического развития, названному постиндустриальным обществом. Постиндустриальная стадия характеризуется переходом от товаропроизводящей экономики (production economy) к так называемой «обслуживающей экономике» (service economy).

Основной сферой занятости и источником дохода становится не только и не столько промышленность, сколько сфера услуг. Моделью общества становится коммуникационная модель взаимного «обмена услугами». Главные изменения обусловлены ведущей ролью науки и техники в общественном развитии.

Университеты, медицинские центры, научные и культурные организации как центры сосредоточения теоретического и прикладного знания становятся главными институтами общества. Супердинамично развиваются гуманитарные отрасли – наука и технологии, образование, туризм, здравоохранение и экология, из которых формируется современный экспортный потенциал развитых стран.

Таким образом, культура реально становится ресурсом и действующим агентом развития, источником нового мышления. Культурное наследие и актуальная культура формируют специфику места, изменяют имидж территории, привлекают гостей и туристов. Переход организаций культуры в позицию сотрудничества и кооперации с другими субъектами позволяет улучшать городскую среду, развивать туризм, привлекать инвестиции, тем самым инициировать создание новых рабочих мест, решение социально-экономических проблем и конфликтных ситуаций.

Культурные и социально-культурные проекты позволяют превратить слабые стороны субъектов в сильные.

В постиндустриальном обществе культура была определена как стратегический приоритет современной экономики развитых стран и превратилась в мощную индустрию культурных услуг. Успех деятельности организации в индустрии культуры, как и в любой другой, зависит от возврата вложенных средств посредством реализации товаров или услуг, от «инвестиционной» привлекательности.

Следовательно, сегодня становятся ключевым принципом и конечным результатом деятельности организаций культуры ориентация именно «на потребителя», формирование и удовлетворение спроса. По сути, маркетинг и есть управленческая деятельность, направленная на согласование спроса и

предложения в условиях конкуренции. Как философия или идеология бизнеса маркетинг занял место ведущей концепции и в индустрии культуры.

Постоянное усовершенствование маркетинговых стратегий и их эффективное применение в сфере культуры привели к расслоению организаций культуры на коммерчески ориентированные (for profit sector) и некоммерческие (non profit sector).

Совсем не многие организации культуры остались на прежних позициях и при прежних убеждениях. Постепенно все большее число некоммерческих организаций культуры стали осваивать маркетинговые стратегии и применять их в своей работе. Они поняли, что поддержка их деятельности тоже зависит от того, насколько они востребованы обществом, привлекательны для разных аудиторий, социально значимы. Поначалу некоммерческие культурные организации привлекали «внешних» экспертов и консультантов по маркетингу, что привело к изменению их управленческих стратегий и ориентиров развития.

Затем стали создавать собственные отделы по развитию, маркетингу и связям с общественностью внутри своих организаций для осуществления постоянного мониторинга.

Успешность применения маркетинга для реализации некоммерческих проектов привела к бурному развитию, так называемого, социального или некоммерческого маркетинга. Многие западные специалисты отмечают даже «бум социального маркетинга» и считают, что его динамичное развитие - одна из основных тенденций современного культурного менеджмента.

#### Понятие маркетинга в сфере культуры

Маркетинг в сфере культуры – это формирование и удовлетворение спроса в так называемом «пространстве свободного времени» или пространстве досуга. В концепциях постиндустриального общества сфере досуга отводится особая роль, как важнейшей социальной подсистеме. Появился даже специальный термин «цивилизация досуга». Вокруг самого понятия, как впрочем, и по поводу времени наступления «цивилизации досуга» развернулась широкая дискуссия в науке. Большинство исследователей, признавая особую роль досуга в постиндустриальном обществе, предпочитают говорить подобно С.Паркеру лишь об обществе с развитым досугом. Широко обсуждается концепция «революции избираемого времени», согласно которой в постиндустриальном обществе должен измениться характер использования и рабочего и свободного времени. Задача состоит в том, чтобы распространить на все социальное время принципы избирательности и свободы использования.

Тем не менее, общая тенденция: именно досуг рассматривается как пространство развития и творческой самореализации личности. Современная «цивилизация досуга», естественно, предполагает опережающее развитие «непроизводственной сферы», где сосредотачивается огромный рыночный потенциал. При увеличении темпа общественных перемен роль культуры

возрастает: она перемещается с периферии в центр социальных интересов и общественного внимания.

В «цивилизации досуга» изменяется отношение к роли и функциям организаций культуры. «Просветительская» модель культуры становится все менее актуальной и замещается так называемой «гедонистической» концепцией: культура должна доставлять удовольствие, развлекать, успокаивать. В современном мире люди испытывают постоянные стрессы, перегружены на работе, устают от бытовых проблем, поэтому организации культуры должны дать им возможность отдохнуть, отвлечься от проблем, даже обучаться «играючи». «Общение с прекрасным» должно радовать людей, давать им позитивные эмоциональные переживания и новые впечатления. Главное в досуге – раскрепощение творческой энергии, никто не хочет быть в роли «пассивного просвещаемого».

Т.Адорно, Х.Ганс, П.Бурдьё изучают художественные вкусы и культурные предпочтения разных социальных групп, «дистанцию» между «высокой» и «популярной» культурой. Результаты теоретических и прикладных исследований позволяют выявить тенденции изменения социальной мотивации и потребительского поведения в сфере культуры. Фактически, они дают основания говорить о формировании аудитории «нового типа»: ее интересы фокусируются на пересечении границ. Это так называемые новые культурные посетители. У них нет строго зафиксированных культурных предпочтений.

Они выбирают «этническую»(местную) и мировую, популярную и «высокую», традиционную и современную культуру, в том случае, если она доставляет удовольствие. В один из вечеров они слушают оперу, а в следующий – идут на рок-концерт или лазерное шоу. Во время отпуска они посещают традиционные музеи и популярные эстрадные представления, выставки современных художников и местные фольклорные праздники. Граница между «элитарной» и «массовой» культурой размывается. Современный «культурный ресурс» очень динамичен, то, что еще вчера было радикальным, уже сегодня становится привычным, а завтра может стать классикой. На протяжении этой цепочки в прежние времена уходили десятилетия. Стремление людей к новизне и разнообразию становится доминирующим. Игнорировать этот факт нельзя.

На рынке культурных услуг, на рынке досуга и развлечений так же, как в бизнесе ключевым понятием (и основным продуктом!) становится бренд. По определению И.Крылова, «брендинг» – метод завоевания и удержания рынка путем создания образа «фирменного» товара в сознании потребителей. Бренд подразделяют на «brand-name» и «brand-image». «Brand-name» – словесная часть марки или словесный товарный знак, а «brand-image» – визуальный образ марки, формируемый в сознании аудитории. Бренд – символ доверия аудитории качеству, гарантия «подлинности» культурного продукта. Доля символической компоненты в цене товаров и услуг культуры

и искусства сегодня неуклонно растет. Принятый аудиторией символ определяет степень лояльности к марке или фирме, является по образному выражению Ж.Бодрийера, условным рефлексом контролируемых чувств. Достаточно ярко эту маркетинговую стратегию выражает, например, руководство компании «Rolex», подчеркивая, что они работают на рынке общественного положения, а не на рынке наручных часов.

Таким образом, изучая маркетинг, мы должны усвоить, что рынки культуры – это производство и потребление «символов» и «ценностей», удовлетворяющих «высокие» нематериальные потребности. А работа на рынке «символов» – это работа не с товарами и услугами, а работа с социально-психологическими мотивами, желаниями, ценностями и предрассудками людей в ситуациях, когда потребление материальных вещей отражает нематериальные социальные потребности. Повторяю, не с привычным «высоким», и даже не с знакомыми или новыми формами культурной работы, услуг населению в этой сфере, а мотивами, желаниями, ценностями и устремлениями людей.

Согласитесь, такая работа не является привычной для большинства работников сферы культуры. И, тем не менее, это является условием выживания и успеха в нынешних рыночных условиях.

Итак, еще раз коротко о первой вводной части.

Роль культуры в современном обществе радикально меняется.

Некоммерческий сектор активно развивается, в том числе за счет применения маркетинговых стратегий. Однако социальный маркетинг, с одной стороны, «вбирает» в себя достижения маркетинговых концепций и технологий бизнес сектора, с другой стороны, адаптируются и динамично развиваются собственные подходы и стратегии, опирающиеся на специфику некоммерческих организаций культуры.

Социальный маркетинг и его особенности

Одна из наиболее популярных концепций «традиционного» маркетинга, предложенная в начале 80-х годов Мак-Карти, кратко формулируется в терминах 4-х «Пи» - Four «Ps»: Product – Price – Place – Promotion:

Продукция - планирование товарного ассортимента;

Цена - формирование ценовой политики;

Место - определение рынков сбыта и «географии продаж»;

Содействие продвижению - разработка стратегий и способов продвижения товаров и услуг на различных рынках.

Однако для организаций культуры данная концепция модифицируется в концепцию - One «P» ( один «Пи»). Почему? Пройдемся еще раз по списку.

В рамках маркетингового подхода организация культуры, прежде всего, формулирует свою социальную миссию, которая во многом и определяет ее продукт: возможности существенного изменения продукта в

интересах потребителей без перепрофилирования деятельности у организации культуры все-таки ограничены.

Некоммерческие организации культуры во всех странах получают бюджетную финансовую поддержку, поэтому цены на их услуги, как правило, регулируются государством и не могут изменяться в широком диапазоне в зависимости от спроса.

Большинство организаций культуры «привязано» к месту, специфика культурного предложения состоит в том, что не продукт доставляется потребителю, а наоборот, потребитель должен прийти в организацию культуры.

«Перемещаться» в пространстве (в виде выставок или гастролей) может только очень небольшая часть культурного предложения.

Таким образом, именно продвижение становится фактически основным, главным фокусом маркетинговых стратегий организаций культуры.

В отличие от традиционной концепции 4 «Р», в социальном маркетинге разработана и применяется концепция 4 дополнительных «Р»: People – Packing – Programming – Partnership.

1. «People – люди» включает, прежде всего, профессионализм специалистов организации культуры, представляющий составную часть «продукта» данной сферы, и значение имиджа организации культуры.

2-3. «Packing – Programming – комплектование и программирование» образуют два взаимосвязанных элемента, обеспечивающих комплекс услуг, ориентированных на определенную группу посетителей и удовлетворение потребностей именно данной аудитории в определенных компонентах адресно сформированных культурных программ.

4. «Partnership – Партнерство» является необходимым элементом, подчеркивающим взаимозависимость и взаимодополнение организаций в сфере культуры и некоммерческом секторе в целом. Стратегии социального партнерства широко используются для установления постоянных отношений между организацией культуры и ее аудиторией, партнерами. Только хорошо организованные совместные действия и плановое развитие отношений между партнерами обеспечивают как удовлетворенность потребителей, так и стабильность доходов.

Отличие социального маркетинга состоит в том, что привлечение ресурсов для воспроизводства деятельности и развития организаций культуры осуществляется в двух формах:

прямой – за счет продажи потребителям своей продукции – товаров и услуг;

опосредованной – за счет привлечения ресурсов «извне» – бюджетных средств, грантов благотворительных фондов, спонсорской поддержки и частных пожертвований – для реализации социально востребованных

культурных проектов и программ, направленных на удовлетворение общественно значимых потребностей.

Прямая и опосредованная формы социального маркетинга тесно взаимосвязаны: чем выше популярность культурной организации, социальная значимость ее миссии, общественная привлекательность культурных программ и проектов, тем больше возможностей притягивать деньги из «внешних» источников. Зависимость в данном случае прямо пропорциональная. Итак, в отличие от системы маркетинга в бизнес-секторе, где потребитель и платательщик – «одно лицо», клиенты и деньги слиты воедино, в социальном маркетинге потребители и финансовые ресурсы разъединены (находятся в разных местах), но взаимосвязаны – доступ к деньгам открывается через завоевание общественного интереса и признания.

Исходя из этого, маркетинг некоммерческой организации всегда включает два стратегических направления:

- презентацию и продвижение организации и ее деятельности;
- презентацию и продвижение конкретных товаров или услуг.

Методы некоммерческого маркетинга ставят во главу угла стиль жизни, отражают то положение, которое сложилось в современном обществе, когда идентификация человека происходит на основе потребления схожих товаров и услуг, одинакового проведения досуга, что является решающим фактором в причислении индивидов к определенному социальному слою.

Стратегии маркетинга опираются на то воздействие, которое оказывают на поведение людей механизмы групповой идентификации. Принцип построения социальной иерархии сводится к тому, что приобретение определенного рода вещей является подтверждением групповой принадлежности, а уклонение от стиля жизни, определенного круга, или невозможность приобретения вещей, являющихся атрибутом данного социального слоя приводит к групповому отторжению. Таким образом, основанием групповой идентификации становится потребление сходных товаров и услуг и способов проведения досуга, люди приобретают товары и услуги, чтобы не утратить групповую идентификацию.

Технологии некоммерческого маркетинга придают товарам и услугам социальное значение. Материальные вещи, в которых нуждаются люди, представляют другие, нематериальные – намерения, желания, потребности.

Спрос на товары и услуги, предлагаемые сферой культуры, самым непосредственным образом связан с социально-психологическими мотивами, его вызывающими. Экономические эффекты, оказывающие влияние на величину спроса, опираются на модели социального поведения, а именно:

- присоединение к большинству
- стремление не «отстать от жизни»
- соответствовать стилю жизни определенной социальной группы
- быть модными
- выделяться из толпы



подчеркивать исключительность, отличаться от других.

Проявление указанных мотивов социального поведения приводит к возрастанию или падению спроса, что может быть оценено количественно, составляет нерациональную компоненту экономического поведения и выражается в так называемых социальных эффектах:

эффект «присоединения к большинству» - здесь рассматривается та величина, на которую возрастет спрос на товар или услугу из-за того, что другие люди тоже покупают этот же самый продукт; на этом эффекте основан маркетинг модных культурных товаров и услуг,

эффект «сноба» - подразумевается та величина, на которую упадет спрос из-за того, что другие тоже потребляют данный продукт, на этом эффекте строятся стратегии маркетинга эксклюзивных товаров и услуг,

эффект Веблена – здесь определяется, на сколько возрастет спрос с увеличением цены на продукт из-за того, что его потребление этого продукта (услуги, товара) станет «демонстративной праздностью», на этот эффект опирается маркетинг предметов роскоши.

Итак, товары и услуги сферы культуры в целом предназначены для удовлетворения так называемых потребностей «высокого порядка» - в самоутверждении, самоуважении, социальной принадлежности. В сфере досуга люди потребляют не столько товары и услуги сами по себе, сколько их символическое значение. В современном обществе усиливается влияние на спрос мотивов социального поведения, значительно смещаются потребительские акценты: конкретные товары или услуги сферы культуры превращаются в символические компоненты целостного жизненного стиля.

О спросе, о рынках

Поскольку спрос является значительной оценочной характеристикой в маркетинге, немного остановимся на этом понятии.

В маркетинге «спрос» измеряется через определение и классификацию рынков. «Рынок» - это совокупность всех покупателей определенного вида товара или услуги, как реально существующих, так и потенциальных. Объем рынка зависит от количества потребителей, которые в состоянии отреагировать на то или иное предложение рынка.

Потенциальные потребители обладают тремя характеристиками:

заинтересованностью

доходом

доступом

Минимальный уровень спроса, который наблюдается при полном отсутствии расходов на маркетинг, называют рыночным минимумом.

Увеличение расходов на маркетинг приводит к увеличению уровня спроса.

Верхний предел рыночного спроса называют потенциалом рынка.

Промежуток между рыночным минимумом и потенциалом рынка отражает общую чувствительность спроса по отношению к маркетинговым усилиям.

Спрос на культурный продукт разделяют на потенциальный и актуальный. Объем потенциального спроса оценивается количеством людей, которые проявляют интерес к культуре. Актуальный спрос определяется количеством реальных посетителей, пользователей, зрителей и т.п. в данное время. Количественная разница между потенциальным и актуальным спросом – предмет специальных маркетинговых усилий организаций культуры. Объем спроса зависит от многих факторов, но, главное(!), поддается целенаправленному воздействию.

В сфере культуры в основном различают два типа рынков: расширяемый и нерасширяемый. Музеи и галереи, например, работающие на нерасширяемых рынках, обычно принимают первичный спрос – уровень совокупного спроса на полное предложение данного вида товара или услуги на рынке – как заданный. Они концентрируют свои маркетинговые усилия на создании избирательного спроса – спроса именно на их предложение (предпочтение и выбор их торговой марки) на рынке данного вида товара или услуги. Маркетинговые усилия организаций культуры на расширяемых рынках направлены, главным образом, на преодоление дистанции между рыночным минимумом и потенциалом рынка.

Базовая схема классификация спроса, как правило, разбивает потребителей на четыре основные группы:

тех, кто не знает о предлагаемых товарах и услугах, поэтому не потребляет

тех, кто знает, но не потребляет

тех, кто знает и потребляет

тех, кто знает, но потребляет конкурентные товары и услуги.

Экспертные наблюдения показывают, что недоиспользование потенциала рынков культурного предложения в России вызвано значительным разрывом между потенциальным и актуальным спросом, т.е. велика доля тех, кто плохо осведомлен о наличии предлагаемого культурного продукта и его содержании, привлекательности. Эта категория людей именно поэтому может не становиться реальными потребителями. Поэтому нам необходимо развивать, прежде всего, «завоевательные» маркетинговые стратегии, направленные на информирование потенциальной аудитории о существующем культурном предложении. Речь идет здесь об интегрированных маркетинговых коммуникациях, в совокупности использующих инструменты публич рилейшенз, рекламы, стратегического планирования и т.д.

По отношению к тем категориям, кто знает, но не потребляет, целесообразно применять «стимулирующие» маркетинговые стратегии, ориентированные на повышение привлекательности культурного

предложения. Увеличение актуального спроса за счет тех, кто потребляет конкурентные товары и услуги, осуществляется с помощью «корпоративных» маркетинговых стратегий, которые направлены на формирование совместных проектов и программ, а также совместного продукта с организациями, предлагающими конкурирующие товары и услуги в сфере досуга – спорт, туризм, развлечения, игровые образовательные программы для детей и взрослых... Практика показывает, что часто конкуренция здесь оказывается искусственной, и существуют огромные возможности для объединения усилий, сотрудничества и совместных действий. Например, Л.М.Савченко (директор краеведческого музея г. Тольятти) на семинаре, где совместно с экспертами Совета Европы обсуждались перспективы развития культурной индустрии в современной России, предложила проект создания Детского музея в Самарском аквапарке. Она достаточно точно определила целевую группу – родители с детьми, которые стремятся совместить «приятное с полезным». Были учтены условия нашей северной страны, – после посещения Аквапарка многие не хотят сразу выходить «на холод» и с удовольствием провели бы час или два, не выходя на открытый воздух. Жанр детского музея предполагает как раз то. Что может быть востребовано в этом случае: игровые познавательные ситуации, в которых дети и взрослые действуют вместе.

Современные технологии существенно расширили предложение культурного продукта. Информационные и коммуникационные ресурсы Интернета для накопления информации, презентации своей деятельности для глобальной аудитории (включая энциклопедии, справочники, каталоги, афиши, анонсы новых услуг и т.п.), организации интерактивного общения между любыми профессиональными группами и аудиториями друг с другом поистине безграничны. Принципиально важной является возможность формирования индивидуального или группового предложения для аудиторий любой степени заинтересованности. Более того, фактически, потребители имеют возможность сами удовлетворять потребность в информации, развивать свой интерес и создавать «продукт для себя».

Виртуальные стратегии маркетинговых коммуникаций – «все в одном» – дают безграничные возможности разветвления собственно культурного предложения на множество «ручейков» (или «щупальцев»), направленных на различные потребительские рынки. В сфере культуры во всем мире аудитории предлагается широкий спектр «легенд и мифов», воплощенных в сувенирах – от ювелирных изделий и реплик, выполненных «по музейным образцам», до маек и кепок, чашек и подставок, игр и игрушек, кондитерских изделий и напитков и т.п. с соответствующей символикой. Широко эксплуатируется «страсть к коллекционированию» как детей, так и взрослых. Кардинально увеличивается разнообразие предложения на рынках «интеллектуальных» продуктов, прежде всего, за счет различных видов

современных «электронных» публикаций и интерактивных продаж в виртуальных магазинах, аукционах, ярмарках и выставках.

Если говорить о тенденциях, то можно утверждать, что сегодня большинство потребительских рынков близки к насыщению или перенасыщены. В небольших городах, конечно, до такой картины еще очень далеко, но мы должны понимать общий контекст. Пространство «свободного времени» или досуга ограничено, но вместе с тем, современные гуманитарные технологии, технологии социального маркетинга существенно раздвигают его границы. Завоевание и удержание рынков становится под силу только корпоративному субъекту. Таким образом, эффективные маркетинговые стратегии в постиндустриальном обществе – формирование корпоративного предложения: межинституциональное сотрудничество, совместные программы с другими организациями и учреждениями культуры, партнерские проекты.

Взаимодополнительность – базовый принцип доходности организаций, работающих в сфере досуга. Экономическая эффективность технологий социального маркетинга базируется на эффекте «комплиментарности», т.е. дополнительности. Основу предлагаемого продукта составляют товары-комплименты, т.е. взаимодополняющие товары и услуги, провоцирующие комплексное потребление наборов товаров и услуг в определенных пропорциях. Технологии социального маркетинга принципиально расширяют возможности формирования «комплиментарного» продукта: музей + туризм; культурный центр + образование; музей, библиотека + научные исследования; театр, музей + культурные программы бизнес-сектора; культурный центр + индустрия развлечений; музей + фестивали, культурные и спортивные события и т.д.

Возможности взаимного продвижения и рекламы совместных продуктов в открытом информационном пространстве позволяют осваивать и создавать новые перспективные рынки. Эффективность социального маркетинга достигается за счет формирования коммуникационной среды в реальном и виртуальном мирах и опирается на систему делового партнерства.

В результате формируются саморасширяющиеся системы деятельности, в рамках которых создаются условия для воспроизводства и развития каждого из партнеров.

Еще и еще раз повторим - в постиндустриальном обществе, с которым мы имеем дело, в котором живем, именно сфера досуга становится пространством, где реализуется базовая потребность человека – потребность в общении. Современные информационные и коммуникационные технологии беспрецедентно расширяют возможности общения: на наших глазах формируется глобальный виртуальный Форум. Интернет создает возможность для межпрофессионального общения и общения музейных аудиторий между собой не только в «стенах культуры», но и в глобальном

виртуальном пространстве, разрушая социальные, возрастные, национальные и культурные границы, превращая «недостигаемое» в «доступное». Таким образом, интерактивные возможности современных информационных и коммуникационных технологий принципиально изменяют величину и характер спроса и формируют стратегии социального маркетинга поколения next, того поколения, которое, как известно, выбирает «Пепси».

В настоящее время в России наибольшие трудности вызывают разработка и реализация коммуникативной политики культурной, некоммерческой организации, основанной на использовании прямых и обратных связей с аудиторией. Ключевая задача здесь – преодоление своего рода «барьера недоверия» к предложению со стороны сферы культуры, который основан на сложившихся стереотипах в восприятии сферы культуры («два прихлопа, три притопа»). С другой стороны – преодоление «барьера непонимания», который сложился у работников культуры из-за неадекватной оценки аудитории, основанной только на их представлениях. Тем не менее, исследования, проведенные в ряде европейских стран, показывают, что у работников культуры существуют устойчивые мифы и завышенные представления об уровне развитости и притязаниях аудитории.

Главное, что показали исследования, заинтересованность аудитории прямо пропорциональна уверенности в себе, люди очень нуждаются в предварительной информации, чтобы спокойно и уверенно себя чувствовать.

Эффективные PR-стратегии являются неотъемлемым элементом социальных маркетинговых коммуникаций. В первую очередь они должны обеспечивать дифференцированную потребность в информации, развеивать различного рода предубеждения, например: специальные путеводители для деловых людей «Если у Вас всего 30 минут...»; программы завуалированного обучения для взрослых через открытые занятия с детьми, потому что взрослые (особенно пожилые люди – бабушки и дедушки) стесняются учиться; открытые видео- и слайд-программы «non stop» и т.д.

При формировании настроений аудитории особенно существенно выделение целевых групп, на которые рассчитано то или иное конкретное предложение – смена экспозиции, выставка, культурная акция или событие, образовательная программа, печатная продукция, копии и реплики музейных коллекций, сувениры и т.д. При соотнесении деятельности по формированию интереса с групповой психологией становится возможным активнее использовать весьма эффективные социально-адресные маркетинговые стратегии.

Для того чтобы можно было задействовать весь потенциал социального маркетинга применительно к специфике условий каждого типа учреждений культуры, не обойтись без определения конкретных целей и разработки соответствующих программ. Специалисты в области социального маркетинга создают специальные методики, накапливают опыт налаживания взаимопонимания. Когда маркетинговые цели зафиксированы, приступают к

разработке программы. Цели бывают ближайшими и долговременными, и в каждом случае в программе отражается своя система действий по их достижению. При разработке программы обычно опираются на данные проводимых исследований, анализируются результаты предыдущей работы. Это позволяет вносить соответствующие изменения и тем самым придает всей работе необходимую гибкость; считается, что социальный маркетинг напоминают в чем-то игру в шахматы: 10% интуиции, 25% опыта и 65% созидательного труда.

Итак, перспективы развития некоммерческих организаций культуры в постиндустриальном обществе во многом определяются динамичным развитием и применением стратегий социального маркетинга в управлении.

В России данная концепция стала доминировать уже в постсоветский период, более устаревшая советская доктрина рассматривала культуру как часть государственной идеологической системы, направленной на формирование «гармонически развитой личности».

Соответственно, организации культуры поддерживались государством как «работники идеологического фронта».

Особенности стратегий социального маркетинга будут рассмотрены в статье дальше.

J. Dumazedier. *Toward a Society of Leisure*. N.Y., Free Press, 1967.

Теоретический анализ крупных эмпирических исследований, фиксирующих коренные изменения в образе жизни и досуге, привел Дюмазедье к концепции «цивилизации досуга», которая, по его мнению, уже наступила в 60-70-е годы. См. работу Ж.Дюмазедье 1974 года «Эмпирическая социология досуга».

Западными исследователями используется термин «the new culture consumer» - новый культурный потребитель. Но в русском языке традиционный экономический термин «потребитель» по отношению к культуре имеет негативный оттенок. В данной статье в дальнейшем я буду использовать термин «потребитель» в экономическом смысле без негативного оттенка, т.к. термин «посетитель» тоже не вполне точный.

Бренд – название, термин, символ, дизайн или их комбинация, которые должны выделять продукцию или сервис одного или группы продуктов или фирм, и отделять их от продукции или сервиса конкурентов. Известные бренды – названия фирм, продукция, личности, персонажи, например: IBM, Coca-Cola, Madonna, Donald Duck. Бренд – стратегический ресурс и капитал кампании; бренд опирается на функциональные и символические преимущества и атрибуты, выражает баланс между осязаемыми и неосязаемыми элементами репутации. Можно сказать, что бренд – разновидность предрассудка, предвзятости во мнениях потребителей, которые формируются рекламными технологиями.

См. Крылов И.В. *Маркетинг. Уч. пособие*. М., «Центр», 1998.

См. Бодрийяр Ж. *Система вещей*. М., 1998.

E. McCarthy. Basic Marketing: A Managerial Approach. Irwin Publishing. 1981.

Однако с развитием информационных технологий эта позиция становится не столь уж однозначной. См об этом в интервью с А.В.Лебедевым – от ред.

Стиль жизни – одно из основных понятий, используемых в изучении поведения потребителей. Концепция стиля жизни более современная, чем концепция типа личности и более универсальная, чем теория ценностей.

Стиль жизни – обобщающая концепция, суть которой изучить образ жизни человека и того, как он тратит время и деньги.

«Стиль жизни» отражает деятельность людей, их интересы и мнения. С помощью этого понятия люди интерпретируют, осмысливают и предсказывают происходящие события, согласовывают с ними свои ценности. Ценности обладают относительной устойчивостью, а стили жизни меняются быстрее.

Согласно распространенной концепции «иерархии потребностей» А.Маслоу.

См., например, Бодрийяр Ж. Система вещей. М., 1998.

См. Котлер Ф. Основы маркетинга. М., Изд-во «Вильямс», 1999.

См. там же.

Потенциальный рынок – совокупность покупателей, которые проявляют интерес к определенному товару или услуге.

Доступный рынок – совокупность покупателей, которые проявляют интерес и имеют доход и доступ к определенному товару или услуге.

Квалифицированный рынок – совокупность покупателей, которые имеют доход, доступ и право пользования по отношению к определенному товару или услуге.

Целевой рынок – часть квалифицированного рынка, на который фирма решила направить свои действия.

Освоенный рынок – совокупность покупателей, которые уже приобрели определенный товар или услугу.

См. Котлер Ф. Основы маркетинга. М., Изд-во «Вильямс», 1999.

См. Towards a Sociology of Cultural Communications. UK, 1997. 12

## Падзеі – розныя...

№ 9 (1292) 04.03.2017 - 10.03.2017 г

Шаноўныя чытачы, не падумайце, што я вас вучу. Я сам вучуся ў дасведчаных людзей і атрымліваю ад гэтага творчае задавальненне. Ім і хачу з вамі падзяліцца. Як падаецца, рубрыка “Лабараторыя” дае цудоўную магчымасць разважаць, аналізаваць і прагназаваць вынік уласных намаганняў. Тэарэтычныя даследаванні – першы крок да практычных эксперыментаў. Так што далучайцеся да думання, якое непазбежна прывядзе да “дзелання”.

Што такое event-індустрыя? Падавалася б, адказ – на паверхні. Паколькі “event” з англійскай мовы – гэта падзея, дык гаворка пра тэхналогію арганізацыі нешараговай падзеі, нешараговага мерапрыемства. Нешараговага, значыць, яркага ды запамінальнага. Інакш кажучы, гэтым займаюцца ўсе лепшыя нашы ўстановы культуры. Так? “Не зусім!” – паправілі мяне выкладчыкі кафедры менеджменту сацыяльна-культурнай дзейнасці Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтваў Алена Макарава, Святлана Майсейчук, Дзмітрый Матуйза і Віталь Монцік. Аказваецца, event-індустрыя з’явілася ў нас адносна нядаўна, тады, калі прадпрыемствы і арганізацыі сталі задумвацца пра свой пазітыўны імідж – як сярод уласных супрацоўнікаў, так і ў свядомасці навакольнага свету. Атрымліваецца, гаворка пра карпаратыўныя мерапрыемствы? Так. Але не пра тыя, пасля якіх усім сорамна.

Алена Макарава падкрэслівае, што такія мерапрыемствы (ток-шоу, канферэнцыі, экскурсіі, выставы-кірмашы і гэтак далей) ладзяцца для рэкламы (піяру), умацавання прэстыжу прадпрыемства, больш выгоднай прэзентацыі ў соцыуме яго прадукцыі ці паслуг.

Event-мерапрыемствы заўсёды арганізуюцца ў адпаведнасці з карпаратыўнымі патрэбамі арганізацый і прадпрыемстваў. Кожнае такое мерапрыемства мае на мэце фарміраванне пазітыўнага іміджу арганізацый і прадпрыемстваў, а таксама прасоўванне тавараў або розных паслуг, якія яны прапануюць.

Попыт на такія мерапрыемствы – велізарны. Прынамсі, у буйных гарадах. Але сёння сям-там event-агенцтвы ўзнікаюць і ў раённых цэнтрах. Пакрысе ўцягваюцца ў працэс і работнікі культуры, бо тэхналогіі тут – вельмі падобныя да клубнай дзейнасці. Аднак, удакладнім яшчэ раз, гаворка не пра клубныя мерапрыемствы ды самыя розныя прафесійныя святы, калі пасля ўрачыстага сходу адбываецца канцэрт, няхай сабе і шыкоўны па рэпертуары і рэжысуры. Гаворка пра цэлы комплекс захадаў, у выніку якіх умацоўваецца сацыяльна-псіхалагічная атмасфера ў калектыве, падвышаецца гонар за сваю дзейнасць, за кошт інтэрактыву вышукваюцца нефармальныя лідары (пры гэтым вырашаюцца кадравыя пытанні), нармалізуюцца стасункі паміж людзьмі... У выніку – паляпшаецца эканамічная сітуацыя.

Я доўга шукаў у памяці прыклады такой дзейнасці сярод нашых РДК, ГК, СДК і СК. Не знайшоў. Згадалася, бадай, адзінае: з дзясятка гадоў таму пісаў пра выдавецкую дзейнасць Асіповіцкай бібліятэчнай сістэмы, калі ўстановы вывучалі гісторыю мясцовых арганізацый ды прадпрыемстваў, лёс іх работнікаў і рабілі вялікія карпаратыўныя альбомы, рэалізацыя якіх прыносіла гарантаваныя пазабюджэтныя сродкі. Затое іншых прыкладаў у памяці – мора. Яны



ў асноўным такія: насупраць раённага дома культуры – рэстаран, які пастаянна перацягвае ўсю публіку да сябе. Канкурэнтаздольнасць першай установы – нулявая.

Што атрымліваецца? Работнікі культуры выкарыстоўваюць далёка не ўсе рэзервы пазабюджэтай дзейнасці. Алена Макарава сцвярджае: не варта чакаць, калі з арганізацыі ці з прадпрыемства прыйдуць у клуб і прапануюць наладзіць карпаратыўнае мерапрыемства. Трэба самім ісці і прапаноўваць. Скажам, аграфіме – 50 гадоў. Падзея? Безумоўна! Значыць мясцовыя работнікі культуры павінны загадзя паклапаціцца пра стварэнне аргументаванай канцэпцыі будучага мерапрыемства. Толькі пры яе наяўнасці можна пераканаць кіраўніцтва прадпрыемства і арганізацыі ў неабходнасці будучай акцыі. Дык якімі павінны быць складнікі будучай канцэпцыі? Па меркаванні спецыялістаў, трэба шырока адлюстраваць значымасць вытворчасці, зрабіць усе рэкламныя захады па павышэнні рэпутацыі фірмы і яе прадукцыі.

Алена Макарава падкрэслівае, што event-мерапрыемствы могуць ажыццяўляцца ў форме святаў, канцэртаў, конкурсаў, прэзентацый, выстаў, ток-шоу, экскурсій, спартыўных і гульнявых праграм, сімпозіумаў, канферэнцый, семінараў і гэтак далей. Разам з тым, event-менеджмент павінен вырашаць задачы рэкламавання арганізацый і прадпрыемстваў, стымулявання іх развіцця, павышэння карпаратыўнай культуры. Галоўнае, што event-мерапрыемствы пераўтвараюцца ў значныя падзеі, у свята, якія маюць як сацыяльныя, так і эканамічныя мэты.

Блок мерапрыемстваў павінен прысвяцца кіраўніцтву і супрацоўнікам прадпрыемства і іх сем'ям (маўляў, рэпутацыя фірмы – справа кожнага). Дакладна варта прапісаць удзел партнёраў і журналістаў. Не трэба забывацца: блок забяспечыць дапамога вырашыць многія пытанні сацыяльна-псіхалагічнага плана (выяўленне актыўных, таленавітых, камунікабельных супрацоўнікаў паспрыяе іх кар'ернаму росту), інакш кажучы, нефармальнага лідара event-дзейнасці кіраўніцтва не можа не заўважыць. Віталь Монцік дадае: "І не забывайцеся на тое, што канчатковы вынік такога мерапрыемства – заўжды эканамічны (інвеставанне ў будучыню, так бы мовіць). Калектыў, прасякнуты духам карпаратыўнай еднасці, пачынае працаваць з большай аддачай".

Канешне, работнікам культуры канкурыраваць з event-агенцтвамі надзвычай цяжка. Кажуць, ганарар толькі за складанне сцэнарыя спецыяльнага мерапрыемства дасягае па буйных гарадах тысячы долараў. У раённых цэнтрах, тым больш на сяле, прадпрыемствы ці арганізацыі з такімі магчымасцямі – вялікая рэдкасць. Але гэта не азначае, што работнікі культуры павінны працаваць, як і раней, – па званку. Сітуацыю неабходна прагназаваць і загадзя прапаноўваць свае паслугі. У адваротным выпадку іх прапануюць іншыя.

Так, сцэнарый такога падзейнага мерапрыемства не "злепіш" за адзін вечар, не дапамога і бяздумны плагіят: для кожнага новага выпадку патрэбны абсалютна новы сцэнарый. Такое падзейнае мерапрыемства – з'ява вельмі сучасная і актуальная, таму любы фальш тут – справе не на карысць.

Алена Макарава, Святлана Майсейчук, Дзмітрый Матуйза і Віталь Монцік перакананы, што ўстановы культуры яшчэ недастаткова займаюцца піярам (і сваёй дзейнасці, і чужой), не могуць правільна пазіцыянаваць сябе і свой станоўчы вопыт работы з насельніцтвам, і як вынік – зарабляць дывідэнды на зробленым. Івэнт і клубная дзейнасць існуюць пакуль паралельна. І гэта кепска.

Дык што рабіць работніку культуры? Святлана Майсейчук падказвае: “Прагугліць” грамадскую арганізацыю “Клуб беларускіх івэнтараў” (створаны ў 2013 годзе). Любы ахвотны можа стаць яго сябрам і атрымаць бясплатныя майстар-класы. А Дзмітрый Матульза дадае, што заказчыку паслугі ўсё роўна, хто яе выканае, бо галоўны крытэрыў – якасць мерапрыемства. Так што работнік культуры можа і павінен канкурыраваць з прадстаўнікамі event-бізнесу. Апошні пакуль перамагае.

Работнікі культуры павінны і могуць авалодаць тэхналогіямі event-менеджменту як своеасаблівай праграмай кіравання маркетынгамым праектам; бо event-менеджмент – гэта дзейнасць спецыялістаў, накіраваная на дасягненне пэўных мэт рэалізацыі сацыяльна значнай падзеі шляхам рацыянальнага выкарыстоўвання творчых, інфармацыйных і эканамічных і іншых рэсурсаў.

Я дапісваю гэтыя радкі і выпраўляюся ў наш чарговы з Кастусём Антановічам аўтатур. Цікава будзе супаставіць тэарэтычныя напрацоўкі “Лабараторыі” па выкарыстанні самых розных тэхналогій культурна-дасугавай дзейнасці з тым, што адбываецца ў нашых установах культуры насамрэч. Чарговыя публікацыі паводле журналісцкага аўтатура (як і працяг матэрыялаў пад рубрыкай “Лабараторыя”) чытайце ў наступных нумарах “К”.

**Аўтар: Яўген РАГІН**  
рэдактар аддзела газеты “Культура”

## ТЕМА 4. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ

**Источник:** <http://www.kimpress.by/index.phtml?page=2&id=13866>

### Пастка для спонсара

№ 6 (1289) 11.02.2017 - 17.02.2017 г

Мае суразмоўцы гэтым разам – камп’ютар ды інтэрнэт. Сёе-тое спатрэбілася і з асабістага журналісцкага досведу. Ну, напрыклад, тое, як я здзівіўся гадоў дзесяць таму, што кіраўнік адной з сельскагаспадарчых арганізацый на сяле рэгулярна даплачваў сваім работнікам за актыўны ўдзел у клубнай мастацкай самадзейнасці. І ў іх не ўзнікала ніякіх пытанняў наконт сутачных і камандзіровачных падчас выязных канцэртаў. Сёння пытанне “Як знайсці спонсара?” для работнікаў культуры можна смела перайначыць у пытанне сінанімічнае: “Як выжыць?”

### Праект днём – грошы ўвечары

Мы шмат пісалі пра фандрайзінг. А колькі яшчэ напішам! Спонсарства для маркетынгу як вада для рыбіны. Так, стварэнне і прасоўванне культурнага праекта амаль немагчымае без пэўнага інвеставання збоку. Калі ёсць што ствараць і прасоўваць, можна выйсці на “грантадаўчыя” замежныя фонды. Так працуюць у аддзеле ідэалагічнай работы, культуры і па справах моладзі Рагачоўскага райвыканкама. Можна выкарыстаць магчымасці краўдфандынгавых сацыяльных платформ. Так працуюць, скажам, у Навагрудскім гісторыка-краязнаўчым музеі для ўвядзення новай выставачнай залы.

Карацей, работнік культуры сёння збольшага ведае, дзе шукаць спонсараў і гранты. Дарэчы, паспрабуйце набраць гэтае пытанне ў любым пошукавіку, і вам адразу прапануюць падборку сайтаў, якія рэкамендуецца пастаянна маніторыць у пошуках прыдатнага для вас адказу. Так, патрэбнае знойдзецца не адразу. Вось што пішуць на форумах спрактыкаваныя “паляўнічыя на спонсараў”: “Пошук крыніц фінансавання займае столькі ж часу, колькі і рэалізацыя вашага праекта”, “Калі ёсць гатовы праект, яго неабходна развіваць і прасоўваць да тых часін, пакуль спонсары не будуць знойдзены”, “Ёсць прафесійныя інвестыцыйныя кансультанты. Але такая паслуга каштуе немалых грошай”.

Вось я ідэаліст і мне бачыцца рубрыка ў нашай газеце: “Міжраённая фандрайзінгавая кансультацыя”, дзе аддзель ІРКСМ навыверадкі спяшаюцца падзяліцца ўласным досведам у пошуках замежных спонсараў... Згодны – фантастыка! Такія спецыялісты сёння – як агенты пад прыкрыццём: ніколі не выдадуць тайны “залатога ключыка”. Канкурэнцыя! І чаму Інстытут культуры Беларусі не пераўтвораць яе ў дзейснае супрацоўніцтва? Даўно ўжо час ствараць рэспубліканскую фандрайзінгавую раду, дзе кожны аддзел ІРКСМ стане сябрам.

Гэта аддзель... А калі гаворка пра сельскі дом культуры, сельскую бібліятэку ці іншую вясковую ўстанову культуры? Калі не памыляюся, ініцыятарам атрымання немалого гранта здолеў стаць толькі Дзяржаўны літаратурна-краязнаўчы музей у вёсцы Гудзевічы Мастоўскага

раёна. Вельмі спадзяюся, што памыліўся і шчаслівы сельскі ўладальнік, напрыклад, еўрасаюзаўскіх інвестыцый мяне рашуча абвергне і распавядзе на старонках “К” пра свае фандрайзінгавыя поспехі. І расповед гэты будзе не столькі пра здольнасць адшукваць фінансавых партнёраў, колькі пра ўнікальны праект, без якога свет не быў бы такім цікавым.

## **Я цябе люблю, інвестар!**

Калі пытанне тычыцца фінансаў, сельскі работнік культуры павінен быць не толькі мудрым, але і хітрым. Пры такім раскладзе ён цудоўна разумее, што фонды і гранты – далёка за мяжой, а пад бокам – спонсар, так бы мовіць, бліжэйшага кола. І ў большасці выпадкаў гэта – кіраўнік мясцовай сельскагаспадарчай арганізацыі. Як завабіць яго ў фандрайзінгавую пастку? Што пытанне актуальнае, сумнявацца не выпадае. За апошнія крызісныя гады журналісцкай працы мне надзвычай рэдка даводзілася бачыць, каб дырэктар СВК у фінансавай падтрымцы сваіх устаноў культуры ішоў далей за набыццё навагодніх цукерак ці дробных прызоў для клубных/бібліятэчных конкурсаў. Натуральна, актыўнасць такога роду спонсараў знаходзіцца ў прапарцыйнай залежнасці ад велічыні даходаў іх прадпрыемстваў. Але, мяркуючы па звестках у дзяржаўных СМІ, эканамічны крызіс на Беларусі пакрысе саступае і можна зноў памарыць пра “калгасныя” стыпендыі для клубных спевакоў ды бібліятэчных танцораў. Дык якая яна, навука па прывучэнні вясковага спонсара-інвестара?

Давялося пагартыць кнігі Дэйла Карнэгі “Мова поспеху”, “Як заваяваць сяброў і паўплываць на людзей”, а таксама прыслухацца да дваіх сваіх сыноў, якія не першы год працуюць маркетологамі (урэшце, надышоў той шчаслівы час, калі яйкі пачалі вучыць пеўня). Дык вось. Вы бачылі ў сельскіх клубах ды бібліятэках з густам аформлены куточак “Нашы спонсары” (няхай і патэнцыйныя) з фотапартрэтамі, біяграфічнымі звесткамі і пералікам вытворчых поспехаў? Я, да прыкладу, з такім характэрным пакуль не сустракаўся. А шкада. Гаворка не пра элементарнае заляцанне перад начальствам, а пра згаданую ўжо хітрасць работніка культуры па заваяванні спонсарскай душы. Вы ж адну справу робіце! Гэта першы раз дырэктар СВК і яго намеснікі прыйдуць на канцэрт і той маляўнічы куточак могуць не заўважыць. А ў другі раз заўважаць, спыняцца, здзівіцца і задумаюцца. У трэці ж раз званне пастараюцца апраўдаць на справе. Тут важна своечасова прапанаваць ім варты інвеставання праект, давесці, што без вашых крэатыўных паслуг арганізацыя ніяк не абыдзецца. Не забыцца б і на тое, каб павіншаваць кіраўніка (з дзяржаўным святам ці днём нараджэння) не толькі паштовачкай, але і арыгінальным канцэртным нумарам. У гэтым – праява элементарнай павагі да сацыяльных партнёраў, якімі з’яўляюцца, дарэчы, і калектывы ды кіраўнікі сельсавета, школы, дзіцячага садка, ФАПа... Толькі разам вы – сіла, толькі разам вы здольныя на многае. І напрыканцы – апошняя цытата з фандрайзінгавых сайтаў: “Для таго, каб знайсці спонсара, свайго анёла-захавальніка ў свеце бізнесу, варта апрача павагі прапанаваць яму штосьці ўзамен. Працэс – працаёмкі. Аднак іншых шляхоў няма”.

**Фота Кастуся АНТАНОВІЧА**

**Аўтар: Яўген РАГІН**  
рэдактар аддзела газеты “Культура”

## Як заваяваць грантадаўцу?

№ 28 (1311) 15.07.2017 - 21.07.2017 г

Зрабіць свой арыгінальны і цікавы праект – а пасля і зарабіць на гэтым – сёння цалкам магчыма. Прычым, не толькі ў сталічных ці абласных цэнтрах Беларусі. Праектную “дзялянку” паспяхова асвоілі і агорваюць шматлікія ўстановы культуры краіны, маючы ад гэтай дзейнасці неблагую “капейчыну”.

### Дом для Культуры

Асаблівы плён ад шматлікіх грантаў сёння маюць на Брэстчыне. І гэта цалкам зразумела: рэгіён, што называецца, “памежны”, побач Украіна, Польшча (чытай: Еўрасаюз), таму супрацоўніцтва ў рамках адметных праектаў тут наладжана як мае быць. Праўда, не ўсюды і не заўсёды.

Але спачатку – пра тыя раёны, дзе праектная дзейнасць ужо дала і яшчэ абавязкова будзе прыносіць свой плён. За прыкладамі далёка хадзіць не трэба. Вось, скажам, у Пружанскім раёне Брэсцкай вобласці ў рамках праекта ЕС/ПРААН пад назвай “Садзейнічанне развіццю на мясцовым узроўні”, а таксама ў рамках мемарандума аб супрацоўніцтве паміж ПРААН і мясцовым райвыканкамам сёлета быў праведзены конкурс праектаў.

Намеснік начальніка аддзела ідэалагічнай работы, культуры і па справах моладзі Пружанскага райвыканкама Таццяна Ярошка распавяла, што перамаглі ў конкурсе 5 ініцыятыў з 12. Прычым 3 з іх непасрэдна датычаць сферы культуры і звязаны з паляпшэннем умоў для баўлення вольнага часу мясцовых жыхароў.

Так, у Ліноўскім сельскім савеце атрымала падтрымку ініцыятыва з гаваркой назвай “Дом, дзе жыве Культура”. У рамках праекта ў будынку Ліноўскага СДК, дзе сёння “кватаруюць” таксама ДШМ і бібліятэка, зробіць невялікі рамонт, у ім з’явіцца новае абсталяванне, касцюмы для творчых калектываў і многае іншае. Паводле дакументацыі, пад гэтыя мэты прадугледжана 13 тысяч 566 еўра. Праект рэалізуецца ПРААН, фінансуецца Еўрапейскім Саюзам і мае быць завершаны да канца бягучага года.

Паводле яшчэ адной ініцыятывы ў гарадскім парку Пружан у хуткім часе з’явіцца трыбуны для летняга амфітэатра, дзе будуць ладзіцца самыя розныя мерапрыемствы. Закончыць будоўлю абяцаюць да канца лета, балазе грошы ЕС пад гэтыя мэты – больш за 25 тысяч еўра – ужо таксама выдаткаваны.

На такую ж важную суму ў 25 тысяч еўра “пацягнула” і іншая ініцыятыва, прысвечаная развіццю турыстычнага патэнцыялу гарадскога пасёлка Ружаны. На гэтыя грошы плануецца стварыць сайт музея “Ружанскі палацавы комплекс Сапегаў”, аддрукаваць турыстычныя буклеты на беларускай, рускай, англійскай і польскай мовах, усталяваць інфармацыйныя шыты, дзе будзе распаўядацца пра найбольш

адметныя гісторыка-культурныя “цікавосткі” Ружан, а таксама нанесці на некаторыя гістарычныя аб’екты гарадскога пасёлка QR-коды.

Але і гэта яшчэ не ўсё. Як кажа Таццяна Ярошка, турыстычны патэнцыял Ружан будуць піярыць і развіваць таксама з дапамогай падзейнага турызму. А гэта і правядзенне фестывалю “Ружанская брама” (сёлетні фэст, дарэчы, прайшоў з вялікім розгаласам у СМІ і на інтэрнэт-форумах), распрацоўка і ажыццяўленне ў канцы жніўня “Ночы музеяў” (так, менавіта ў жніўні, а не ў Міжнародны дзень музеяў, як гэта традыцыйна робяць у Мінску), а таксама стварэнне і апрацацыя музейных праграм для пенсіянераў і для дзяцей з асаблівасцямі псіхафізічнага развіцця.

Карацей кажучы, дзякуючы праектнай дзейнасці сфера культуры Пружаншчыны сёння дзейнічае не проста паспяхова, а акрэслівае перспектыўныя кірункі для свайго развіцця на некалькі гадоў наперад. Прычым, не толькі ў райцэнтры, а і ў гарадскім пасёлку Ружаны, дзе сёння часткова створана і працягвае стварацца ўся неабходная турыстычная інфраструктура. Бо турызм, а асабліва культурны – гэта як рэальныя грошы, так і працоўныя месцы для мясцовых жыхароў. Урэшце, праца на эканамічны патэнцыял эканомікі Пружаншчыны, дзе культуры, як бачна, адведзена самае пачэснае месца.

## **Манюшка і ЕС**

Маюць рэальныя фінансавыя дывідэнды ад развіцця і ўкаранення праектнай дзейнасці і на Міншчыне. Як паведаміла “К” в. а. начальніка галоўнага ўпраўлення ідэалагічнай работы, культуры і па справах моладзі Мінскага аблвыканкама Святлана Баранок, даволі значны эффект далі шэраг праектаў, рэалізаваных па ўжо згаданай мной праграме ЕС/ПРААН “Садзейнічанне развіццю на мясцовым узроўні” ў Чэрвенскім раёне.

Балазе, ініцыятыў, якія атрымалі фінансавую падтрымку Еўрасаюза, у раёне не адна, а ажно тры. Гэта праект “Музычная гасцёўня Станіслава Манюшкі” (заяўнік – Чэрвенская дзіцячая школа мастацтваў), “Павышэнне турыстычнага патэнцыялу г.п. Смілавічы шляхам захавання культурна-гістарычнай і прыроднай спадчыны, уладкавання тэрыторыі” (заяўнік – прыватная ўстанова культуры “Спадчына і час”), а таксама праект “Рэалізуй сябе ў творчасці” (заяўнік – Цэнтр творчасці дзяцей і моладзі г. Чэрвеня).

Пра першы з названых праектаў варта сказаць асобна, бо ён, хутчэй за ўсё, займее з цягам часу не толькі раённы ці абласны, а і міжнародны рэзананс. Усё ж такі Манюшка – гэта імя, якое вядомае далёка за межамі Беларусі, а ў той жа Польшчы кампазітара ўвогуле лічаць сваім. Хоць, натуральна, і не супраць “падзяліцца” імем-брэндам і зладзіць сумесны трансгранічны праект.

Названая мною ініцыятыва сёння рэалізуецца ў Смілавічах, дзе з цягам часу будзе распрацавана мастацкая канцэпцыя музычнай гасцёўні, закуплена і ўстаноўлена новае абсталяванне ў будынку філіяла Чэрвенскага раённага краязнаўчага музея – менавіта туды пасля “пераездзе” раздзел экспазіцыі музея “Кампазітар Станіслаў Манюшка” з пасёлка Азёрны Чэрвенскага раёна. Таксама для гасцёўні будуць зроблены буклеты, дыскі і іншыя прэзентацыйныя матэрыялы, у якіх змесцяцца публікацыі пра Манюшку, нотныя зборнікі, аўдыя- і відэаматэрыялы.

Сума фінансавання пад гэты праект з боку Еўрапейскага Саюза складае больш за 20 тысяч еўра. І, як адзначыў рэгіянальны каардынатар праекта ЕС/ПРААН “Садзейнічанне развіццю на мясцовым узроўні ў Рэспубліцы Беларусь” па Мінскай вобласці Аляксандр Шаўчук, гэта не адзіная цікавая ініцыятыва, якая рэалізуецца цяпер на Міншчыне. Пра некаторыя з іх мы абавязкова яшчэ распавядзем на старонках “К”.

## **Хацелася б большага...**

Падаецца, такі ж рэальна-эканамічны плён маглі б займець ад раскруткі сваіх гісторыка-культурных адметнасцей або знакамітых мясцовых ураджэнцаў і іншыя раёны Беларусі. Але ж, як прызнаваліся мне ў некаторых райвыканкамах, праектная дзейнасць у іх сёння толькі наладжваецца.

Скажам, на Століншчыне, па словах начальніка аддзела ідэалагічнай работы, культуры і па справах моладзі мясцовага райвыканкама Васіля Зарубы, з праектамі – а дакладней з выйграваннем грантаў – пакуль усё не так добра, як хацелася б. І гэта нягледзячы на тое, што мясцовыя культработнікі неаднаразова падавалі заяўкі ў розныя праграмы Еўрапейскага Саюза ды Арганізацыі Аб’яднаных Нацый ды нават спрабавалі “будаваць масты” – падаваць сумесныя заяўкі на гранты – з установамі культуры гарадоў-пабрацімаў Століна...

Тая самая карцінка – і ў Драгічынскім раёне. Па словах начальніка аддзела ідэалагічнай работы, культуры і па справах моладзі мясцовага райвыканкама Леаніда Куроўскага, праектная дзейнасць тут пакуль ідзе цяжка. Хоць, да прыкладу, сёння культработнікі ў якасці партнёраў задзейнічаны ў адным з праектаў па турыстычным развіцці края “Буг аб’ядноўвае нас”, які курыруе аддзел спорту і турызму Драгічынскага райвыканкама.

Агульная сума, запланаваная да фінансавання з боку ЕС, складае 311 тысяч еўра. Праўда, пакуль што заяўка драгічанцаў прайшла толькі першы этап конкурсу. Канчатковае рашэнне па ёй будзе прынята ў сярэдзіне восені. Што ж, пажывём – пабачым...

Чакаюць адказаў на свае заяўкі і на Кобрыншчыне – балазе, тут таксама ёсць чым зацікавіць не толькі мясцовых, але і замежных гасцей. Але, як вядома, канкурэнцыя за месца пад сонцам расце год ад года, а прэтэндэнтаў на замежныя гранты сёння хапае. Так што, як бачна, не заўсёды адсутнасць паспяховых праектаў у тым або іншым раёне азначае нястачу ініцыятывы з боку работнікаў культуры. Часам ім проста не шанцуе ў конкурсах.

Дадам, што менавіта па такім жа прынцыпе жывуць сёння многія ўстановы культуры замежжа, распрацоўваючы і дасылаючы заяўкі на гранты адразу ў дзясятка праектных арганізацый штогод. Глядзіш – якая-небудзь з дзесяці абавязкова знойдзе фінансавую падтрымку. А наступным годам усё паўтараецца зноў.

Гэта рэаліі сённяшняга жыцця. Але галоўнае, паўторымся, – гэта жаданне тварыць, якое павінна зыходзіць менавіта ад культработнікаў. “Сціпласць” тут наўрад ці будзе да месца. Бо нехта рассылае дзясятка адметных праектаў у розныя міжнародныя праграмы, а іншы працягвае наракаць на недахоп фінансавання. Які шлях выбраць – справа за канкрэтным кіраўніком той або іншай установы культуры.

**Аўтар: Юрый ЧАРНЯКЕВІЧ**

аглядальнік газеты "Культура"

## **ТЕМА 5. РЕКЛАМА И ПАБЛИК РЕЛЕЙШНЗ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**

Организация может выстраивать отношения с внешней средой в различных направлениях. Управление со стороны организации внешними коммуникативными потоками нередко направлено на координацию общественного мнения об организации, о ее репутации и сформированном образе. В связи с этим для менеджера культуры немаловажное значение приобретает работа по налаживанию отношений, связей между организацией и общественностью. Такого рода отношения являются предметом непосредственного внимания со стороны службы по связям с общественностью или, говоря иначе, PR (паблик релейшнз).

**Паблик релейшнз, или PR** – это деятельность, название которой не имеет дословного перевода на русский язык, но самый распространенный из них звучит как «связи с общественностью». В области паблик релейшнз, которую в настоящее время все чаще относят к разновидности маркетинга, осуществляется искусство управления процессом коммуникации.

**Паблик релейшнз (PR)** – это коммуникативная сфера деятельности, которая направлена на «организацию коммуникативного пространства в режиме, благоприятном для объекта PR».

В классической американской традиции PR понимается как «функция менеджмента, которая устанавливает и поддерживает взаимовыгодные отношения между организацией и публикой, от которой зависит успех или неудача» (Скотт Катлип)

Коммуникативное пространство, где реализуется деятельность по PR-деятельности, можно в полной мере отнести к сфере СМИ. С помощью каналов массмедиа сообщения отправляются для массовой аудитории, в которую включаются как посетители, так и конкуренты учреждения культуры, а также иные заинтересованные слои общества (органы власти, деятели искусства и пр.).

*Паблик релейшнз (PR) – система связей с общественностью, предполагающая многократную деятельность по улучшению взаимоотношений между организацией и общественностью, а также с теми, кто вступает с ней в деловой контакт как внутри, так и за ее пределами. «PR – это искусство и наука тенденций, предсказания их последствий, выдачи рекомендаций руководству организации и осуществления программы действий в интересах и организаций, и общественности»*



PR-деятельность является неотъемлемой частью системы управления любой организации, в том числе и некоммерческой, поскольку:

- рынок (включая и рынок досуговой деятельности) насыщен товарами и услугами;
- потребности аудитории, запросы потребителей все больше дифференцируются;
- нарастает конкуренция между фирмами, работающими со сходными потребителями.

В связи с этим в настоящее время растет значение факторов внеценовой конкуренции, способных создать положительные образы, укрепить репутацию организации, повысить ее популярность. К ним как раз и относятся технологии управления коммуникативным процессом (реклама, брендинг, PR-технологии и т.д.).

Внешняя среда – это основной вектор, куда направлены все усилия PR-технологов или менеджеров по развитию организации. Несмотря на это, все элементы внешней и внутренней сферы так или иначе оказывают влияние на работу организации, что предполагает необходимость деятельности в различных направлениях.

Основными принципами деятельности в сфере PR можно назвать следующие: открытость, четкость и своевременность информации; отказ от субъективной позиции; формирование определенного мнения в обществе.

Паблик рилейшнз как упорядоченная деятельность может преследовать различные цели, особенно в политике, где она приобрела наибольшую популярность в России. В связи с этим рассмотрим лишь ряд направлений PR, которые могут быть максимально полезны для учреждений культуры.

1. *Позиционирование.* Позиционирование связано с созданием и поддержанием понятного аудитории и потребителям образа или имиджа учреждения культуры, культурного института, культурного региона и т.д. В противном случае данный объект может не отличаться от других, подобных ему. В процессе позиционирования следует дать ответ – для чего существует услуга (или организация, культурно-туристический региона), на какую аудиторию она рассчитана, почему кто-то может быть заинтересован в ее покупке.

2. *Возвышение имиджа.* Данная цель связана с формированием или постоянным поддержанием нужных мнений и представлений у потребителей о конкретном объекте (например, культурном событии, культурной услуге, учреждении культуры), данном регионе или о данной культурной услуге.

В качестве основной цели менеджера, отвечающего за связи с общественностью, является достижение высокой общественной репутации учреждения культуры, конкретного творческого деятеля или культурного региона. Одной из ярких особенностей PR, как и некоторых других коммуникативных технологий, является факт порождения коммуникативных контекстов, а не создание новых сообщений. Поэтому целью PR-деятельности является также косвенное воздействие на массовую аудиторию, которое осуществляется путем символической обработки сообщений.

К задачам PR-деятельности в сфере культуры можно отнести следующие:

- изучение мнения общественности относительно учреждения культуры (творческого коллектива и т.д.);
- осуществление взаимодействия со СМИ (отправка пресс-релизов и пр.);
- организация презентаций и прочих мероприятий, формирующих общественное мнение об учреждении культуры;
- реализация мероприятий, направленных на укрепление социальных связей с партнерами и органами власти;
- участие в процессе формирования круга друзей учреждения культуры, попечительских советов и прочих структур, способных повысить репутацию и сформировать положительный имидж учреждения.

При этом для формирования у целевой аудитории определенной точки зрения (например, относительно конкретного театра) специалист должен учитывать все культурные характеристики этого типа аудитории (ценности, идеалы, вкусы), психологические, социально-экономические факторы, передавать те или иные сообщения в более благоприятное время и в нужном месте. Кроме того, деятельность публичных отношений, как правило, тесно связана с институтом массмедиа, поэтому ее успешность во многом зависит и от знаний особенностей функционирования различных средств массовой коммуникации (печать, телевидение, радио, сеть Интернет).

Среди векторов работы в области PR можно отметить следующие:

- взаимоотношения с прессой (интервью, совместные посещения организации, круглые столы и т.д.);
- подготовки пресс-релизов, писем в редакции;
- проведение пресс-конференций, приемов и деловых встреч;
- участие в создании или организация фоторепортажей, роликов, документальных фильмов;

- нахождение положительных ассоциаций, основанных на проявлении чувств, эмоций;
- презентации, дни открытых дверей, приемы (культурной услуги, выставки, сувенира, праздника и т.д.) для «вербовки» потенциального потребителя и удержания постоянного;
- организация экспозиции на выставках и ярмарках (место проведения, штаты, каталог и т.д.)

В сфере культуры, в которой реализуются услуги, предоставляемые людьми, многое зависит от сотрудников, которые сознательно или неосознанно формируют общее мнение об учреждении культуры. Поэтому в управлении коммуникациями большое внимание уделяется

личному взаимодействию персонала с посетителями. Сотрудники выполняют, по сути, ключевую роль в PR-деятельности (например, встретив хамское отношение потребитель скажет о том, что это учреждение не следует посещать ввиду того, что оно не располагает к посещению).

Одна из задач руководства учреждений культуры состоит в том, чтобы сотрудники поняли эту значимость для выполнения целей всей организации. Остальные мероприятия по рекламной деятельности и PR лишь дополняют общее мнение об учреждении культуры.

Во взаимодействии со СМИ учреждениям культуры следует учитывать ряд следующих рекомендаций:

1. Учреждения культуры (творческие коллективы, культурно-туристические регионы) могут заинтересовать СМИ лишь при создании контента, события или содержания. Однако путем к этому служит не только реализация собственных мероприятий, но и участие в совместных с известными людьми событиях, использование контекста, приуроченного к известным датам и многое другое.
2. Масс-медиа представляют собой структуры, в которых трудятся обычные люди со своими симпатиями и антипатиями, которых можно заинтересовать репортажем о предстоящей премьере, об открытии новой формы реализации культурной услуги, прилагая определенные коммуникативные усилия и правила межличностной коммуникации (визит, знакомство, приглашение).
3. Составление нестандартных, креативных пресс-релизов более эффективно, чем создание большое количества банальных сообщений.
4. Для средств массовой информации немаловажным является намерение учреждения культуры дать эксклюзивный материал, чего нельзя упускать в PR-деятельности.

Особенностью PR-деятельность следует назвать непрерывный характер ее работы, поскольку конкретный образ учреждения в массовом сознании формируется не единовременно, а в результате реализации продуманной стратегии связей с общественностью.

В случае если организация не предпринимает усилия для управления внешними коммуникативными потоками, мнения у массы людей относительно ее образа и репутации все равно будут, однако они станут результатом стихийного процесса формирования имиджа, в котором возможны и ошибочные представления.

Важность же управления коммуникацией с внешней средой и осуществление PR-деятельности для некоммерческих организаций раскрывается еще с одной стороны. Некоммерческие организации, к каковым относятся большинство учреждений культуры, сегодня активно используют альтернативные источники финансирования. Тем самым учреждения культуры налаживают социальные или финансовые партнерства, взаимодействуют с фондами, бизнесом, грантодателями и пр. В связи с этим следует заметить, что выделение финансовых средств для того или иного учреждения культуры во многом зависит от его репутации и репутации его руководителя, творческого коллектива, от сложившегося образа в глазах общественности. С помощью грамотно выстроенной PR-деятельности, учреждение культуры может быть весьма привлекательным для спонсора, фонда или для включения его в программу финансирования со стороны региональных властей.

Между тем еще одним значимым механизмом управления коммуникации с внешней средой является реклама, которая во многом схожа с PR-деятельностью, но имеет и свои явные отличия.

«Реклама (от лат. *reklamare* – громко кричать, извещать) – целенаправленная деятельность рекламодателя, имеющая целью информировать или расширить знания потребителей о существовании предмета рекламы, сформировать к нему положительное отношение и закрепить его образ в их памяти». Иначе говоря, реклама – это «комплекс психологических мер воздействия на сознание потенциальных потребителей с целью активного продвижения на рынок объектов рекламы, будь то товар, услуга или политический деятель, а также с целью создания позитивного имиджа фирме, организации и отдельным институтам общества».

Итак, рекламу можно определить как форму массовой коммуникации, в которой создаются и распространяются тексты о товарах, услугах, идеях с выраженной установкой на воздействие на поведение адресата.

И публик рилейшнз, и реклама направлены на управление коммуникативными потоками, связаны с целенаправленным формированием определенного мнения и суждений о производителе культурных услуг, направлены на создание узнаваемости чего-либо, а также входят в ранг деловых коммуникаций. Однако PR-деятельность – это тонкая технология влияния на мнения и оценки общества без прямого внушения и призыва, которая направлена скорее на создание контекста коммуникации, чем самого текста, в котором даже нейтральное сообщение воспринимается положительно. Тогда как реклама рассказывает не о производителе услуг, а о самой услуге, мероприятии, событии, их уникальности или особенности.

Реклама в наши дни является неотъемлемым инструментом маркетинга. Реклама транслирует необходимую для организации информацию о производимых культурных услугах или культурных мероприятиях, которая доходит до большого количества людей и может заинтересовать их в посещении культурных учреждений.

Реклама, как и PR-деятельность, является частью коммуникативной деятельности организации.

В структуре рекламы специалисты выделяют следующие пять основных компонентов:

- способность привлечь внимание (заголовком, видеорядом и пр.);
- эмоциональное воздействие на аудиторию (какие чувства вызывает реклама и каковы рекламные аргументы);
- сила воздействия рекламы (воздействие на мнение, оценки, поведение и пр.);
- информативность рекламы (насколько ясно и понятно изложены рекламные аргументы и показана полезность рекламируемого товара, услуги);
- эффективность привлечения внимания людей (определяется тем, насколько человек воспринимает рекламу на всем протяжении ее трансляции).

Для того, чтобы воспользоваться тем или иным видом рекламы, выработать правильную рекламную стратегию, организация культуры должна руководствоваться следующими факторами:

- цель и миссия (в учреждениях культуры цели деятельности различны);

- характер или особенности культурных услуг (в частности, коммерческие услуги или нет, а также выставочные или музейные и т.д.);
- тип рынка (локальный или федеральный);
- уровень конкуренции, степень насыщения подобными услугами (в сфере культуры малая степень насыщенности, но высокая конкуренция в досуговом секторе рынка);
- особенности потенциальных покупателей (целевая аудитория у различных учреждений культуры разная, также и относительно различных мероприятий, которые могут быть рассчитаны на детей или на творческую интеллигенцию);
- финансовые возможности (специфика учреждений в сфере культуры в том, что большинство организаций функционируют на некоммерческой основе, что приводит к проведению рекламных кампаний в весьма скромном формате).

В сфере культуры рекламная деятельность имеет свою особенность. С помощью рекламы осуществляется передача информации от производителя культурных услуг к потенциальному потребителю, тем самым поддерживается интерес к театральному или музыкальному творчеству, к музейным, выставочным, библиотечным услугам. Задачи рекламной деятельности в сфере культуры – завоевание потенциальной аудитории, которая и будет основным потребителем творческого продукта, результата деятельности исполнителей.

Рекламный текст и его форма должны соответствовать социокультурным характеристикам целевой аудитории (например, для молодежи – яркий баннер в интернете, для интеллигенции – подробная статья в газете и т.д.). Кроме того, следует учитывать, что учреждения культуры в силу осуществления некоммерческой деятельности, не имеют возможности на широкую рекламную кампанию, скорее ее будет заменять ряд небольших рекламных сообщений о предстоящих событиях, новинках, мероприятиях.

Эффект в рекламном сообщении достигается при помощи:

- личности выступающего (известный артист, искусствовед или человек, вызывающий доверие);
- сцен из реальной жизни, демонстрирующих процесс реализации услуги (посещение выставки, города, посещение праздника);
- демонстрации достижения высокой цели (подчеркивание того, что приобретение данной услуги обеспечивает духовный рост, повышает эрудированность и т.д.);

- вызова положительных эмоций (показ интерьера кинотеатра, восторженных лиц на выставке в музее и т.д.);
- элементов творчества (поэзия, стиль в рекламе повышают не только интерес к рекламируемой услуге, но и к производителю услуг);
- информирования о достижениях организации (позиционирование не столько услуги, сколько ее производителя);
- ссылки на экспертов (оценки и рекомендации научных организаций, всевозможные сертификаты, дипломы и свидетельства о высоких призовых местах на конкурсах, выставках).

Рекламное сообщение о культурных услугах, мероприятиях, открывающихся экспозициях, постановках должно быть информативным (место, время, в чем особенность, исполнители и т.д.), неординарным и в то же время эмоциональным (позволяющим задуматься об исполнителе, о проекте, о важности посещения данной услуги).

В зависимости от выбранного в качестве канала передачи средства коммуникации выделяют следующие виды рекламы:

1. *Печатная реклама.* Является самой распространенной в силу невысокой стоимости, большой частоты появлений, а также признания и доверия со стороны аудитории. В качестве недостатков такой рекламы выделяют кратковременность появления, иногда низкое качество бумаги, что снижает качество иллюстративных сообщений. В печатной рекламе используются не только небольшие фрагменты рекламных сообщений, но также и рекламные статьи, предполагающие подробное изложение рекламируемой услуги. В сфере культуры печатная реклама является наиболее популярной, и основным путем повышения ее эффективности является использование качественных печатных материалов, иллюстраций, а также создание креативных и неординарных рекламных текстов.

2. *Радиореклама.* К недостаткам этого типа рекламы можно отнести небольшой по времени контакт со слушателем, а также сложность донесения до получателя детальной информации. Вместе с тем для учреждений культуры радиореклама является также весьма доступной, она позволяет выйти на целевую аудиторию и может использоваться с необходимой заказчику частотой. Причем радиореклама может быть также разнообразной: от музыкальной композиции до мини-пьесы, что также позволяет максимально использовать творческий подход в создании рекламных текстов.

3. *Телевизионная реклама.* Несмотря на то, что по силе воздействия и количеству охвата зрителей телевизионная реклама является лидером среди

прочих типов рекламы, все же она также имеет свои недостатки. Базовым недостатком этой рекламы является ее высокая стоимость, а также показ видеоролика в блоке с другими роликами. В связи с этим использование рекламных видеороликов в телевизионном формате может осуществляться по преимуществу коммерческими организациями или такая рекламная деятельность требует специального финансирования со стороны привлеченных источников.

4. *Наружная (щитовая) реклама.* К такому типу рекламы относятся рекламные щиты, афиши, плакаты, газосветные панно. В наружной рекламе содержится лишь краткая информация, что снижает ее эффективность, а также отсутствует частота контакта с аудиторией. Эффективность наружной рекламы зависит, во-первых, от места расположения рекламного щита. Во-вторых, в наружной рекламе важно найти деталь или элемент, способный остановить взгляд («eye-stopper»), а также максимально использовать художественную выразительность в рекламном тексте. В сфере культуры особую популярность приобрели афиши. Афиша – это рекламное сообщение, информирующее целевую аудиторию о проведении культурного мероприятия. Именно с помощью афиш учреждения культуры рекламируют свои выставки, концерты, театральные премьеры. Хорошая афиша, как правило, содержит новизну, излагает краткую информацию на простом языке, она красочна, эмоциональная и эстетична.

Кроме того, существуют также и такие типы рекламы, как интернет-реклама, информационное письмо, рекламный листок, буклет, проспект, каталог, пресс-релиз (материал для представителей прессы для информирования о производителе услуг или особенностях этих услуг).

Все эти типы рекламы могут использовать учреждения культуры в соответствии с той рекламной стратегией, которая избрана руководством.

Рекламные стратегии существуют для того, чтобы определить, какой смысл должна придать реклама данной услуги, чтобы потенциальный потребитель отдал ему предпочтение перед другими товарами, услугами.

В рекламной стратегии следует определить следующие аспекты: тип рекламы, место размещения, частота появления, бюджет рекламной деятельности. Если используется несколько типов рекламы, то здесь рекомендуется использовать принцип единообразия всех материалов, а также принцип подчинения общей рекламной идее.

Придерживаясь избранной рекламной стратегии важно определить, какой смысл должен быть вложен в рекламное сообщение, на каком свойстве культурной услуги реклама должна сделать акцент.



Например, в рекламе музейной экспозиции рекомендуется акцентировать внимание на уникальности, на кратковременности присутствия экспонатов, на всемирной известности, авторстве, тематике и пр. В рекламной стратегии следует выбрать центральную идею проекта, услуги или наиболее сильную сторону, которая обладала бы незаурядностью и привлекательностью для посетителя. Кроме того, рекламируемая услуга должна быть чем-то полезной для потребителя: возможность увидеть редкий экземпляр, повысить культурный уровень, а, возможно, и не пропустить культурный мейнстрим, быть в «тренде», на пике общественно-культурной деятельности. В связи с этим потребление культурной услуги становится возможностью приобщиться к чему-то, что является важным для человека и главное здесь – это суметь грамотно сформулировать данные положения.

Рекламная стратегия в сфере культуры может быть построена на принципах отбора и сегментации целевой аудитории (на кого ориентирована реклама), а также определения цели посещения учреждений культуры для разных целевых групп (следует точно знать, кто и зачем приходит в данное учреждение или на данное мероприятие).

При выборе рекламной стратегии следует учитывать такие факторы, как особенность культурного продукта (услуги, проекта) и особенности целевой аудитории.

Существует целый ряд рекламных стратегий. Среди всех возможных остановимся на тех, которые будут адекватны для рекламы в сфере культуры.

Творческая рекламная стратегия. Такая стратегия ориентируется на целевую аудиторию, готовую к креативным сообщениям с элементами искусства и применению авторского видения реализации рекламной идеи.

Стратегия преимущества. Эта стратегия направлена на акцентирование внимания таких свойств услуг, которые обладают преимуществом перед другими подобными услугами (например, в культурном туризме это возможность посетить памятное место зарождения российской государственности, что не может предложить иной регион).

Стратегия позиционирования. Данная стратегия выражается в определении места культурной услуги в ряду подобных услуг, места или сегмента на рынке (художественном, культурно-досуговом и т.д.).

Стратегия проекционного типа. Подобная стратегия направлена на рекламу культурного проекта или образа, имиджа учреждения, имени, региона и ориентирована на эмоциональное восприятие, вызов положительных эмоций (например, реклама образа музея как хранителя уникального культурного наследия города).

Реклама различается также и по целям, по своему назначению.

Наибольшее распространение получила реклама товарная, целью которой является рекламирование товара, услуги. Однако вместе с тем существуют и прочие виды рекламы, среди которых можно выделить следующие:

- имиджевая (институциональная) реклама, в которой в отличие от товарной рекламы целью является создание благоприятного образа компании, торговой марки или формирование организационной культуры организации;

- корпоративная реклама, как фирменная реклама, способствующая созданию представления о фирме, отношения к ней и ее деятельности путем формирования имиджа средствами рекламы;

- реклама торговой марки – это инструмент, способствующий формированию известности и отношения к торговой марке, а также поддержанию системы ее стратегических образов у потребителей.

В зависимости же от задач, которые призвана решать, реклама может быть коммерческой и некоммерческой.

Коммерческая реклама направлена на извлечение материальной прибыли от продажи товара или услуги. К этой категории можно отнести рекламу товаров массового спроса и промышленного назначения, рекламу торговых организаций.

Некоммерческая реклама способствует извлечению дивидендов нематериального свойства и продвижению социально значимых ценностей. С этой точки зрения можно выделить государственную, социальную, политическую и другую рекламу, имеющую сходные цели.

И, наконец, в некоммерческой сфере существует и особый вид рекламы – **социальная реклама**. Чаще всего под социальной рекламой понимают определенный вид коммуникации, ориентированный на привлечение внимания к самым актуальным проблемам общества и его нравственным ценностям, ориентированный на актуализацию проблем общества. Ее предназначение – гуманизация общества и формирование его нравственных ценностей. Миссией социальной рекламы является изменение поведенческих моделей в обществе.

Социальная реклама – это вид коммуникации, ориентированный на привлечение внимания к жизненно важным проблемам общества и его нравственным ценностям.

Социальная реклама привлекает внимание общественности к социокультурным проблемам современного общества (охрана природной

среды, защита детства, оказание помощи престарелым, охрана памятников культуры и пр.).

Социальная реклама может представлять общественные или государственные интересы, она направлена на достижение благотворительных целей. Учреждения культуры могут быть заинтересованы в проведении и разработке социальной рекламы, создание которой финансируется государством, региональными властями, а также из средств спонсоров, благотворителей.

В соответствии со статьей 24. Закона Республики Беларусь «О рекламе» определены основные атрибутивные характеристики социальной рекламы.

«1. Деятельность организаций или граждан по размещению (распространению) социальной рекламы, а также передаче своего имущества другим организациям или гражданам для размещения (распространения) социальной рекламы осуществляется на безвозмездной основе. Организации и граждане вправе оказывать содействие государственным органам в производстве социальной рекламы в порядке, установленном Советом Министров Республики Беларусь, и обращаться в государственные органы с инициативой о производстве и (или) размещении (распространении) социальной рекламы.

Размещение (распространение) ненадлежащей социальной рекламы, а также социальной рекламы, качество которой признано Межведомственным советом по рекламе ненадлежащим, не допускается.

2. Рекламораспространители – юридические лица, на которые возложены функции редакций средств массовой информации, обязаны осуществлять размещение (распространение) социальной рекламы, предоставленной ее рекламодателями, в пределах пяти процентов объема вещания (основной печатной площади) в сутки, отведенного для рекламы.

Рекламораспространители, не являющиеся юридическими лицами, на которые возложены функции редакций средств массовой информации, обязаны осуществлять размещение (распространение) социальной рекламы, предоставленной ее рекламодателями, в пределах пяти процентов годовой стоимости предоставляемых ими услуг по размещению (распространению) рекламы, рассчитываемой по результатам предыдущего финансового года.

3. Порядок производства и размещения (распространения) социальной рекламы, включая порядок участия Межведомственного совета по рекламе в оценке качества социальной рекламы, устанавливается Советом Министров Республики Беларусь.

4. В социальной рекламе допускается упоминание об организациях и (или) индивидуальных предпринимателях, оказавших безвозмездную (спонсорскую) помощь на проведение рекламируемого мероприятия в сфере культуры, физической культуры и спорта, в число организаторов которого входят государственные органы. Общая продолжительность такого упоминания на радио не должна превышать трех секунд, на телевидении и в мультимедийной рекламе – трех секунд, и ему должно быть отведено не более семи процентов площади кадра, а при размещении (распространении) социальной рекламы иными способами – не более пяти процентов площади рекламы.

Указанное упоминание на телевидении должно быть выполнено в виде бегущей строки или методом наложения и содержать исключительно наименование или имя спонсора.

Социальная реклама мероприятия в сфере культуры, физической культуры и спорта, в число организаторов которого входит местный исполнительный и распорядительный орган и не входят иные государственные органы, содержащая упоминание, указанное в части первой настоящего пункта, при ее размещении в средствах массовой информации может размещаться (распространяться) только в местных средствах массовой информации, за исключением мероприятий, проводимых по решению Президента Республики Беларусь либо с его согласия».

#### Литература:

1. *Артемьева, Т. В.* Фандрейзинг : привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учеб. пособие / Т. В. Артемьева. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 286 с.

2. Кожанова Е. Есть контакт! / Евгения Кожанова // Справочник руководителя учреждения культуры. - 2016. - № 2. - С. 98-103

3. Михайлова, А. В. Правила подготовки публикаций для социальных сетей «Фейсбук» и «ВКонтакте» / А. В. Михайлова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2015. – № 2. – С. 71–82.

4. *Михеева, Н. А.* Менеджмент в социально-культурной сфере (социально-экономические механизмы и методы управления) : учеб. пособие / Н. А. Михеева, Л. Н. Галенская. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2000. – 170 с.

5. Недайвода, А. Модели рекламных продвижений кинофильмов в России / А. Недайвода // Культура как стратегический ресурс: предпринима-

тельство в культуре : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – Т. 2. – С. 147–158.

6. *Переверзев, М. П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 191 с

7. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – 5-е изд., испр. и доп. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2013. – 541 с.

8. Чаган, Н. Г. Особенности рекламных текстов в Рунете / Н. Г. Чаган // Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – Т. 2. – С. 42–63

9. Эканоміка і менеджмент у сферы культуры Рэспублікі Беларусь / М-ва культуры Рэсп. Беларусь, ДУА «Ін-т культуры Беларусі»; І. Б. Лапцёнак [і інш.] ; навук. рэд.: І. Б. Лапцёнак (гал. рэд.) [і інш.]. – Мінск : Ін-т культуры Беларусі, 2016. – 191 с.

## **БРЕНД И ИМИДЖ В УПРАВЛЕНИИ КОММУНИКАТИВНЫМИ ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ**

Управление коммуникативными потоками может происходить не только путем регулярной и систематической работы по взаимодействию с внешней средой через рекламные сообщения или сообщения в результате PR-деятельности. Не менее значимой является и проблема, связанная с разработкой образа учреждения культуры (творческого коллектива, культурно-туристического региона и т.д.), который бы транслировался целевой аудитории и общественности.

Любой организации, работающей с потребителями, нужен определенный образ, который бы стал основой для рекламной стратегии, для реализации PR-акций. Такого рода образы разрабатываются целенаправленно и используются в процессе повышения эффективности коммуникативного обмена с различными категориями, объектами внешней среды (потребители, конкуренты, партнеры, СМИ, власть и т.д.).

Психология человека устроена таким образом, что наши представления об окружающем мире фиксируются преимущественно в виде образов. Именно образы (например, образы политической сферы, церкви, президента, театра, матери, семьи и т.д.) определяют поведенческие стереотипы людей по отношению к процессам, явлениям, объектам. Образы составляют неотъемлемую часть символического мира человека и социальных взаимодействий. Поэтому люди нередко потребляют и покупают не столько товары и услуги, сколько образы, которые им соответствуют. И как раз образ лежит в основе имиджа.

Имидж – это сформированный образ, который создается с целью узнаваемости, читаемости или отличаемости той или иной организации, услуги, института, человека и прочих объектов. Имидж необходим не только публичному человеку, но и городу, предприятию, организации, стране для того, чтобы его легко идентифицировали в нужных категориях и конструировали устойчивое мнение. Проблема имиджа актуальна в наше время как никогда раньше, поскольку символические образы и идеальные конструкции сегодня управляют материальным миром.

Имидж требуется и учреждению культуры для того, чтобы сформировать устойчивый образ в сознании аудитории, открыть те смыслы, идеи, которые будут привлекательными для людей. Имидж позволяет учреждению культуры, культурно-туристическому региону или творческой

группе быть более заметными, выделяемыми, уникальными. Правильно подобранный имидж способствует тому, что коммуникативный процесс становится более эффективным. Имидж призван экономить время, он создает знакомые (апробированные) пути для идентификации организации культуры, культурной услуги или культурного мероприятия.

При формировании имиджа следует придерживаться следующих рекомендаций. Во-первых, создание имиджа должно опираться на уже имеющиеся имиджи в этом сегменте (например, имидж культурно-туристического региона должен отличаться от подобного имиджа иных регионов).

Во-вторых, имидж может быть комплексным, всеерным, т.е. соединять в себе различные образы для различных целевых аудиторий или приобретать актуальность в разных социокультурных условиях (например, для детской аудитории один аспект имиджа, а для взрослой – другой).

В-третьих, имидж желательно формировать на преодолении сложившихся стереотипов (например, имидж библиотеки должен преодолеть устоявшиеся образы читального зала и стать центром культурной коммуникации, или храмом информации, или местом общения творческой интеллигенции).

В-четвертых, имидж должен быть адекватным своему носителю (например, имидж учреждения культуры должен раскрывать его социальные и культурные функции).

В сфере культуры существует огромное количество услуг, мероприятий, которые связаны с творчеством, включены в культурную деятельность, в сферу культурного туризма и досуга. Данный рынок предлагает для потребителей массу всевозможных событий. Для того, чтобы быть услышанным среди потенциальной аудитории, или не потерять постоянного посетителя, организации, люди, регионы стремятся найти положительный образ, сформировать удачный имидж.

Имидж необходим любому учреждению культуры, поскольку он является его лицом. И нередко именно имидж становится решающим аргументом в выборе однотипных услуг. Если создание имиджа – это процесс единовременный, то формирование нужного имиджа в глазах аудитории происходит путем целенаправленных коммуникативных процессов. В частности, именно на продвижение имиджа направлена имиджевая (престижная) реклама. Престижная реклама позволяет косвенно получить прибыль через формирование долговременной хорошей репутации,

высокого общественного рейтинга организации, которые не выражаются в денежном эквиваленте, но повышают ее конкурентоспособность.

Такая реклама, подкрепляемая PR-деятельностью, является одним из способов управления внешними коммуникативными потоками, она подчеркивает качества или достоинства культурных услуг, указывает на их исключительность, а также направлена на завоевание позитивной общественной оценки места учреждения культуры, его социокультурной роли и функций.

Разработка имиджа компании включает несколько основных этапов: выявление ожиданий со стороны целевых групп из социального окружения компании, характеристик ожидаемого ими образа; сопоставление этого целевого образа с реальными характеристиками фирмы, ее деятельности и товаров; ранжирование требуемых характеристик в зависимости от их важности, выявление связей между ними, их взаимодополнения и взаимоподкрепления; определение, какими способами требуемые характеристики имиджа могут быть выражены; определение, по каким каналам коммуникации (СМИ, специальные мероприятия, личные контакты и т. д.) востребованные характеристики имиджа могут быть доведены до целевой группы; разработка соответствующей программы действий на конкретный период времени; определение стратегии реализации этой программы; реализация программы; анализ ее эффективности.

Формирование и продвижение привлекательного имиджа компании предполагает информирование целевых групп социального окружения об успехах фирмы, ее технологических достижениях и надежности, о перспективах развития, высоких оценках экспертов, ее дружелюбии и социальном партнерстве. Другими словами, речь идет об информационной открытости фирмы, которая в современных условиях выходит на первый план в оценке конкретного бизнеса. Иногда этот критерий называют еще «степенью прозрачности структуры»

Имидж организации тесно связан с представлениями о виде ее деятельности, миссии, функциях, о качестве ее услуг и особенностях этих услуг. Если в коммерческой среде в имидже организации большую роль будет играть респектабельность и надежность, то в сфере искусства скорее подойдет креативный, неординарный или экстравагантный имидж. Также имидж учреждения культуры (культурного события, региона, коллектива) должен быть зависим от масштабов его деятельности, от имеющихся символов, торговых марок, а также и перспектив развития.

Функции имиджа:



- информационно-символическая функция (имидж организации, задание системы ее символики позволяет добиться известности и узнаваемости);
- рекламная функция (использование репутации, легко распознаваемой, запоминающейся символики в различных рекламных акциях и программах способствует закреплению и расширению посетителей организации);
- формирование и развитие социальных связей с различными контактными группами PR;
- имидж организации необходим для работы с персоналом, для формирования и развития мотивации работников, корпоративной культуры и т.д.;
- имидж является основой и предпосылкой формирования брендов, тем самым обеспечивая формирование и реализацию маркетинговой стратегии развития бизнеса.

Важной составной частью имиджа организации является репутация и образ ее руководителей, первых лиц. Личный имидж руководителя учреждения культуры, его творческих лиц, оказывает серьезное влияние в целом на образ всей организации. Кроме того, во многом образное впечатление от учреждения культуры (как и от культур-но-туристического региона) зависит от работников культуры, от стиля их поведения, внешнего облика, доброжелательности и иных качеств.

Наконец, на имидж организации влияет и внешняя материальная среда, в которой она функционирует. Не случайно коммерческие структуры, которые работают в сфере обслуживания, уделяют внешнему и внутреннему облику зданий такое большое значение, используя имиджевые цвета, фактуру помещений и своеобразный дизайн. В связи с этим на имидж учреждений культуры весьма негативно влияет устаревшая материально-техническая база и состояние помещений, которое все чаще приближается к аварийному, причем не только в поселениях, но и в некоторых областных центрах России.

Между тем имидж никогда не станет оказывать положительного эффекта на работу организации, если организация не будет стремиться приблизиться на практике к сформированному ею образу. Поэтому

очень многое зависит от того, насколько имидж соответствует реальному положению дел в организации.

Имидж тесно связан с такими понятиями, как «товарный знак» и «бренд». Товарный знак, как полагает большинство специалистов, представляет собой, прежде всего, феномен юридического порядка,

так как он употребляется законодателем в федеральном законе и других юридических актах, нормирующих деятельность по регистрации и охране объектов интеллектуальной собственности.

Как правило, товарный знак – «это зарегистрированные в установленном порядке изобразительные, словесные, объемные, звуковые обозначения или их комбинации, которые используются владельцем товарного знака для идентификации своих товаров».

Товарный знак с помощью оформления на упаковке или на самом товаре нередко служит для того, чтобы отличить один товар от другого и гарантировать потребителю заявленное качество. Поэтому товарный знак не информативен, а скорее является именем той или иной организации, производителя товара.

**Бренд** (от англ. brand – тавро, клеймо) представляет собой нематериальные и эмоциональные ценности, которые придают товару или услуге добавочную стоимость и конкурентное преимущество, формируя у потребителя положительное восприятие. Он также, как и товарный знак или торговая марка, служит для того, чтобы идентифицировать и делать узнаваемым товар, услугу или событие. Иногда брендом называют раскрученную торговую марку. Однако сущность бренда раскрывается в семантическом (знаковом) наполнении. Бренд является особой маркой товара, которая имеет стоимость за счет ценности имеющейся у него ценности репутации. Причем дополнительная стоимость товара, которая возникает благодаря положительной репутации или соответствующему имиджу этого товара или его производителя, существует в сознании потребителя. Изначально бренд – это личный, опознавательный знак собственника, идентификатор принадлежности собственности, играющий роль некоей юридической гарантии собственности и авторства.

Бренд как бы упаковывает в единое целое имидж, фирменный стиль, репутацию и товарный знак. Кроме того, бренд – это феномен массового сознания, специфический образ, социальное представление, имеющее сложную структуру и содержание. Именно поэтому в наши дни между продавцами однотипных товаров и услуг идет борьба за потребителя, которая осуществляется силой брендов, а также с помощью иных устойчивых символических образов.

В современных условиях рынка потребитель при выборе товара ориентируется на бренды, на репутацию фирмы, на известность марки товара. Поэтому факторы внеценовой конкуренции вышли на первый план. В связи с этим важным свойством бренда можно назвать диалогический аспект

коммуникации. Он заключается в том, что между продавцом и покупателем устанавливается негласное соглашение: продавец обещает предоставить покупателю определенный набор качеств товара, а покупатель ожидает от продавца этот набор. Причем, покупая бренд, потребитель приобретает товар с повышенной добавочной стоимостью, куда включена известность, узнаваемость товара, убеждения и умения производителя, а также культура, связанная с ним.

Многие специалисты отмечают, что бренд, по сути дела, представляет собой такую символическую основу, которая напоминает миф. Поэтому «бренд фактически становится социальным мифом – способом и средством осмысления человеком действительности и ориентации в ней».

Особенно актуальным такой взгляд становится в сфере культуры. Например, именно такой может быть представлена история наиболее известных брендов в сфере культуры (Эрмитаж, Мариинка, Лувр и пр.).

Бренд играет особую роль в позиционировании организации на рынке и во взглядах на фирму и ее продукцию со стороны всех целевых групп. Поэтому и в сфере культуры, и в области маркетинга культурно-туристических мест все больше внимания уделяется брендингу как интегрированной маркетинговой деятельности, направленной на создание бренда.

Для того, чтобы сформировать эффективный бренд, исследователи предлагают воспользоваться следующим рядом методологических принципов:

- целостность создаваемого образа и непротиворечивость его отдельных компонентов (как во внешнем контексте, так и в том, что касается внутрифирменной целостности, непротиворечивости с корпоративной культурой и другими организационными феноменами);
- позитивность бренда;
- таргетизированность (от лат. target – мишень), т.е. адресность знакового послания для конкретной целевой аудитории;
- принцип выделения отдельных брендов в самостоятельные объекты маркетинга;
- охранный потенциал соответствующих элементов бренда;
- рекламный потенциал составляющих бренда (способность прорекламировать концепцию, фирменный стиль и прочие элементы бренда);
- выстраивание бренда на конкурентном преимуществе (истинном или виртуальном, но обязательно однозначно представленном в

представлениях целевой аудитории), ответственность (соответствие потребностям целевой аудитории).

Брендинг начинается с решения ключевых вопросов: как обеспечить единство восприятия впечатления от товара или услуги со стороны различных целевых групп? Какой будет символическая основа бренда? В чем будет состоять его уникальность? И наконец, какой имидж нужен данному продукту, услуге, организации, событию, региону, чтобы оправдать ожидания целевых групп?

По мнению специалистов, брендинг, как создание и продвижение конкретного бренда, состоит из нескольких этапов:

1. Выбор целевой аудитории (дети, молодежь и пр.).
2. Характеристика этой социальной группы (ее ожидания, проблемы, представления).
3. Характеристика товара (услуги) в соответствии с этими ожиданиями.
4. Формулировка послания, описание содержания бренда.
5. Программирование паблисити, т.е. обеспечение известности и узнаваемости, включая серию событий, привлекающих внимание СМИ и общественности, и в которых конкретизировалась и подтверждалась бы история бренда (например, выбор СМИ, появление продукции рядом с известными персонажами и именами, появление в рейтингах и пр.).
6. Программа паблисити должна подкрепляться PR-действиями, доводящими до целевой группы и общественности информацию об успешности товара, его уникальности, популярности («это модно»), достоинствах («это лучшее»), престижности («это круто»), доступности.

Создание бренда – это долгая и кропотливая работа, которая не сразу может дать свои результаты. После того, как бренд создан, необходима реклама, способствующая поддержке и напоминанию бренда для потребителя. В связи с этим бренд должен регулярно появляться в информационном пространстве, где ключевую роль занимают СМИ.

«Блестящим примером брендинга в отечественной сфере культуры являлся и является Театр на Таганке. Имидж театра формировался практически по всем возможным векторам социального окружения и адресатам, охватывая СМИ, органы власти, художественных экспертов и прочих лидеров общественного мнения. Вокруг театра всегда происходили и происходят социально значимые события, в которых участвуют известные люди».

Бренд создается как единая знаковая система, где бы в единой целостности дополняли друг друга образ производителя и образ товара (услуги, события), а также символический образ, который объединяет эти компоненты и был направлен на потребителя. В связи с этим бренд представляет собой совокупность следующих элементов:

- информация о продукте (его качество, марка, цена, упаковка и пр.);
- информация о производителе (имидж, репутация);
- визуальное оформление (цветовая гамма, изображение и пр.);
- вербальное выражение (наименование бренда).

Кроме того, частью бренда может быть и музыкальная композиция, которая сопровождает рекламу и PR-акции.

С другой стороны, при создании бренда следует руководствоваться следующей формулой: бренд = + производитель + референтный потребитель + социально-культурный контекст их взаимодействия.

### ***Литература:***

1. BRAND.2.C/BRAND.2.B, или о том, как работают бренды в социокультурном пространстве / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – Москва: Издательский дом Международного университета в Москве, 2010. – 178 с. – Режим доступа: <http://interun.ru/ss/interun/u/files/b2bb.pdf>.
2. Андрейкина, М. С. Бренд в сфере культуры и искусства. Правовая регламентация регистрации наименования учреждения / М. С. Андрейкина // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2004. – №10. – С. 42–48.
3. Зиятдинова, Ю. Е. Роль бренда в развитии культуры / Ю. Е. Зиятдинова // Вопросы культурологии. – 2006. – N 12. – С. . 60 –63
4. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры : уступ. у сілу з 3 лютага 2017 года / адк. за вып. Н. В. Судзілоўская. – Мінск : Нац. цэнтр прававой інфарм. Рэсп. Беларусь, 2016. – 271 с.
5. Козлова, Т. В. PR-деятельность учреждения культуры. Реализации оценка эффективности PR-кампании / Т. В. Козлова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2007. – №2. – С. 42–49.
6. Козлова, Т. В. Технологии позиционирования учреждения / Т. В. Козлова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2005. – №11. – С. 65–73.
7. *Михеева, Н. А.* Менеджмент в социально-культурной сфере (социально-экономические механизмы и методы управления) : учеб. пособие

/ Н. А. Михеева, Л. Н. Галенская. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2000. – 170 с.

8. *Переверзев, М. П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 191 с

9. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – 5-е изд., испр. и доп. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2013. – 541 с.

10. *Чижикова, Е. В.* Социально-культурная деятельность как сфера реализации профессионально-управленческой направленности менеджеров / Е. В. Чижикова // Вест. Моск. гос. ун-та культуры и искусств. – 2013. – № 5. – С. 88–93.

11. *Чистов, Ю. К.* По дороге к посетителю: ребрендинг музея с помощью построения новой коммуникационной модели / Ю. К. Чистов, Ю. А. Купина, Т. Г. Богомазова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2015. – № 8. – С. 14–30.

12. *Шекова, Е. Л.* Экономика и менеджмент некоммерческих организаций : учебник / Е. Л. Шекова. – СПб. : Лань, 2004. – 191 с.

13. *Эканоміка і менеджмент у сферы культуры Рэспублікі Беларусь / М-ва культуры Рэсп. Беларусь, ДУА «Ін-т культуры Беларусі»; І. Б. Лапцёнак [і інш.] ; навук. рэд.: І. Б. Лапцёнак (гал. рэд.) [і інш.]. – Мінск : Ін-т культуры Беларусі, 2016. – 191 с.*

## **3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

### **3.1 Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям**

Тематика семинарских занятий, предусмотренных в рамках освоения студентами проблемного поля учебной дисциплины, отражает практико-ориентированный подход последних к изучению учебного материала, представленного как в печатной форме, так и в виде видеоматериалов. Семинарские занятия нацелены на углубленное изучение студентами актуальных проблем в области формирования своих профессиональных компетенций, а также выработке навыков работы с источниками научной информации, как стратегическим ресурсом своего развития. Работая с профессиональной литературой по изучению инновационного опыта работы отечественных и зарубежных специалистов в области применения технологий менеджмента и маркетинга в деятельности организаций сферы культуры, студенты получают не только и не столько форматизированные знания, сколько примеры профессионального поведения и мировоззрения – своеобразные модели своей будущей деятельности.

Выступления студентов на семинарских занятиях предполагают демонстрацию последними знаний терминологического аппарата менеджмента, теоретических и практических подходов к использованию ее технологий в организации и управлении творческо-производственной деятельностью сотрудников организаций сферы культуры.

В библиографических источниках, предлагаемых для подготовки к семинарским занятиям, представлены работы ученых, в области социокультурного менеджмента, социального маркетинга, культурологии и социокультурной деятельности, экономики и юриспруденции.

Предложенные для работы темы семинарских занятий взаимосвязаны и требуют от студентов последовательного изучения содержания всей учебной дисциплины.

Изучение учебной дисциплины предполагает: овладение студентами материалом лекционного курса; чтение основной и дополнительной литературы; реализацию творческого подхода к обсуждению вопросов, выносимых на семинарские занятия; представление результатов выполнения заданий, выносимых на контролируруемую самостоятельную работу.

Работая с источниками научной информации, студентам необходимо составлять контекстные, тематические конспекты, выделяя в них термины и

их определения, факты, а также мнения ученых, являющиеся ключевыми по изучению конкретной темы в современном научном дискурсе.

Ответы на семинарских занятиях, результаты, полученные в рамках выполнения контролируемой самостоятельной работы, оцениваются по 10-бальной шкале и учитываются при выставлении итоговой оценки на экзамене.



### 3.2 Тематика семинарских занятий

*дневная форма получения высшего образования*

<b>№ п/п</b>	<b>Тема семинара</b>	<b>Количество аудиторных часов</b>
1.	Механизмы менеджмента в сфере культуры	2
2.	Программно-целевое и нормативное содержание управления в сфере культуры	2
3.	Творческий коллектив как объект управления творческий коллектив как объект управления	2
4.	Рынок культурных продуктов и услуг, его структура	2
5.	Сегментирование рынка и позиционирование культурных продуктов и услуг	2
6.	Маркетинговая информационная система	2
7.	Анализ социальной рекламы по выбранной проблеме	4
8.	Брендинг в сфере культуры и искусства	2
	<b>Всего...</b>	<b>18</b>

*заочная форма получения высшего образования*

<b>№ п/п</b>	<b>Тема семинара</b>	<b>Количество аудиторных часов</b>
1.	Механизмы менеджмента в сфере культуры	2
2.	Рынок культурных продуктов и услуг, его структура	2
3.	Анализ социальной рекламы по выбранной проблеме	2
	<b>Всего...</b>	<b>6</b>

### **3.3 Темы семинарских занятий** (дневная форма получения высшего образования)

#### **СЕМИНАР 1. МЕХАНИЗМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ** (2 часа)

*Вопросы для обсуждения*

##### ***1. Организационно-административный механизм менеджмента в сфере культуры.***

(Характеристика основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная и административная ответственность).

##### ***2. Организационно-экономический механизм менеджмента в сфере культуры.***

(Принципы государственного финансирования сферы культуры; внебюджетные источники финансирования. Модели отношения бизнеса к сфере культуры. Фандрейзинг. Меценатство (Акция «Меценат культуры Беларуси»).

##### ***3. Нормативно-правовой механизм менеджмента в сфере культуры.***

(Кодекс Республики Беларусь о культуре; Квалификационный справочник «Должности служащих, занятых в культуре и искусстве»; «Типовое положение об аттестации руководителей и специалистов организаций»; Устав организации; Положение об отделе; Должностная инструкция и т.д. Уголовно-административное наказание).

##### ***4. Информационный механизм менеджмента в сфере культуры.***

(Виды и типы управленческой информации, получаемой от вышестоящих органов управления (Министерство культуры Республики Беларусь, Главное управление идеологической работы, культуры и по делам молодежи областных исполнительных комитетов и т.д.). Аналитические материалы и статистические сведения Национального статистического комитета Республики Беларусь и их использование в планировании деятельности организаций и учреждений сферы культуры).

## **5. Социально-психологический механизм менеджмента в сфере культуры.**

(Связь теории управления с науками о человеке. Социально-психологические механизмы взаимодействия в системе иерархического управления. Эмоционально-волевая регуляция управленческой деятельности. Синдром профессионального выгорания. Моббинг).

## **6. Кадровый механизм менеджмента в сфере культуры.**

(Кадровый механизм как комплекс организационных, экономических, и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности сотрудников организаций и учреждений сферы культуры. Использование технологий тимбилдинга, тайм-менеджмента, стресс-менеджмента, коучинга, самоменеджмента как технологий стимулирования и мотивации кадров культуры к производственно-творческой деятельности в сфере культуры. Подготовка культурологов-менеджеров в РБ.).

### ***Литература для подготовки к семинару***

1 *Кодэкс* Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронный ресурс] : 20 ліпеня 2016 г., № 413-3 ; прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрвеня 2016 г. : адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрвеня 2016 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid>.

2 *Постановление* Министерства культуры Республики Беларусь от 12.11.2012 №75 «Об утверждении Положения о республиканской акции «Меценат культуры Беларуси». – Режим доступа: <http://pravo.newsby.org/belarus/postanov1/pst425.htm>.

3. *Артемьева, Т. В.* Фандрейзинг : привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учеб. пособие / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 286 с. (**читальный зал библиотеки УО «БГУКИ», Интернет**)

4. *Карпов, А. В.* Психология менеджмента: учеб. пособие / А. В. Карпов. – М. : Гардарики, 2003. – 582 с. (**читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»**)

5. *Булойчик, С. И.* Необходимость совершенствования подхода к распределению государственных ассигнований в сфере культуры / С. И. Булойчик // Научные труды Академии управления при Президенте

Республики Беларусь – 2012. – Вып. 14. – С. 67–77. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ», Интернет)

6. Булойчык, С. І. Развіццё сферы культуры як фактар фарміравання інавацыйнай эканомікі / С. І. Булойчык // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя гуманітарных навук = Известия Национальной академии наук Беларуси. Серия гуманитарных наук = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Humanitarian Series . – 2012. – № 2. – С. 55–60. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ», Интернет)

7. Бычкова, О. В. Экономическая ценность институтов культуры: оценка эффективности в публичной политике / О. Бычкова // Вопросы экономики. – 2016. – № 6. – С. 116–130. (Интернет)

8. Киселева, Т. Г. Социально-культурная деятельность: учебник / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников. – М. : МГУКИ, 2004. – 481с. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ», Интернет)

9. Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : [кол. монография]. Т. 1 / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – 330 с. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»)

10. Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : [кол. монография]. Т. 2 / под ред.: И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – 196 с. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»)

11. Можейко, В. Меценатство в сфере культуры Беларуси: существующие трудности и перспективы развития / В. Можейко. – Режим доступа: <http://liberalclub.biz>.

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

13. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 192 с. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»)

14. Пшеник, Г. Г. Особенности единства механизмов менеджмента в сфере культуры / Г. Г. Пшеник // Культура: открытый формат – 2016 (библиотековедение, библиографоведение и книговедение, искусствоведение, культурология, музееведение, социокультурная деятельность) : сб. науч. ст. / Белорусский государственный университет культуры и искусств. – Минск, 2017. – С. 543–549. (Репозиторий БГУКИ)

15. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие. – 4-е изд. / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Лань ; Планета музыки, 2009. – 544 с. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ», Интернет)

16. Чижиков, В. М. Теория и практика социокультурного менеджмента : учебник / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – 608 с. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ», Интернет)

17. Статьи из журнала «Справочник руководителя учреждения культуры» (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»)

**СЕМИНАР 2.**  
**ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ И НОРМАТИВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ**  
**УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**  
(2 часа)

*Вопросы для обсуждения*

1. Актуальность и понятие программно-целевого управления.
2. Понятие и сущность социально-культурного программирования.
3. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года.
4. Национальные программы культурного развития.
5. Региональные культурные программы.
6. Система государственных минимальных стандартов в Республики Беларусь.

*Литература для подготовки к семинару*

1. *Веренич, М. И.* Минимальные государственные стандарты в сфере культуры в структуре индикаторов качества жизни населения / М. И. Веренич // Социальное знание и современные проблемы развития белорусского общества : материалы Междунар. науч.–практ. конф., г. Минск, 21–22 нояб. 2013 г. – Минск : Право и экономика, 2013. – С. 186–189. – Режим доступа: <https://docplayer.com/64653087-Socialnoe-znanie-i-sovremennye-problemy-razvitiya-belorusskogo-obshchestva.html>.
2. *Государственная* программа «Беларусь гостеприимная» на 2021–2025 гг. [Электронный ресурс] / Мин–во спорта и туризма Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://mst.by/ru/programmy/gosudarstvennaya-programma-razvitiya-turizma-v-respublike-belarus.html>.
3. *Государственная* программа «Культура Беларуси» на 2021–2025 гг. [Электронный ресурс] / Мин–во культуры Респ. Беларусь. – Режим доступа: [https://pravo.by/upload/docs/op/C22100053\\_1612558800.pdf](https://pravo.by/upload/docs/op/C22100053_1612558800.pdf).
4. *Ермак, Д.* Культурная эволюция с поддержкой государства / Д. Ермак // Финансы, учет, аудит. – 2016. – № 5. – С. 38–40
5. *Зайцева, Г. А.* Как и зачем создаются региональные программы развития культуры / Г. А. Зайцева // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2014. – № 11. – С. 27–40. (БД «**East View Publications**»)
6. *Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры* : уступ. у сілу з 3 лют. 2017 г. / адк. за вып. Н. В. Судзілоўская. – Мінск : Нац. цэнтр прававой інфарм. Рэсп. Беларусь, 2016. – 271 с. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

7. *Максимец, Н. В.* Теоретические и методические основы программно–целевого управления [Электронный ресурс] / Н. В. Максимец, Г. Р. Шакирова // Российское предпринимательство. – 2012. – №21. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-i-metodicheskie-osnovy-programmno-tselevogo-upravleniya>.

8. *Назарова, Н. В.* Реализация государственных программ в Республике Беларусь [Электронный ресурс] / Н. В. Назарова // Тенденции экономического развития в XXI веке : материалы III Междунар. науч. конф., Минск, 1 марта 2021 г. / Белорус. гос. ун–т ; редкол.: А. А. Королёва (гл. ред.) [и др.]. – Минск : БГУ, 2021. – С. 118–121. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/268018>.

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

10. О государственных минимальных социальных стандартах : Закон. Респ. Беларусь от 11 ноября 1999 г., № 322–З : с изм. и доп. от 24 декабря 2015 г. № 331–З // Национальный правовой Интернет–портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid>.

11. *Программно–целевое управление региональным развитием* [Электронный ресурс] / С. В. Перфильев [и др.]. – Режим доступа: [https://adminugra.ru/upload/medialibrary/d3e/programmno\\_tselevoe-upravlenie-regionalnym-razvitiem.pdf](https://adminugra.ru/upload/medialibrary/d3e/programmno_tselevoe-upravlenie-regionalnym-razvitiem.pdf).

12. *Федотова, Н. Г.* Планирование, проектирование и программирование в сфере культуры [Электронный ресурс] / Н. Г. Федотова // Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Н. Г. Федотова, НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2015. – С. 83–118.

13. *Чижиков, В. М.* Программно–проектные технологии в сфере культуры / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков // Теория и практика социокультурного менеджмента : учеб. / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – С. 199–219. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

14. *Шорец, А. В.* Год культуры в Минске / А. В. Шорец // Проблемы управления. – 2016. – № 5. – С. 19–21. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)



**СЕМИНАР 3.**  
**ТВОРЧЕСКИЙ КОЛЛЕКТИВ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**  
(2 часа)

*Вопросы для обсуждения*

1. Коллективные формы организации труда в сфере культуры. Видовая классификация профессиональных и любительских коллективов.
2. Организационная структура управления творческим коллективом
3. Команда – новая форма взаимозависимости и разделения ответственности.
4. Особенности становления творческого коллектива
5. Морально-психологический климат в творческом коллективе.

*Литература для подготовки к семинару*

1. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры : уступ. у сілу з 3 лют. 2017 г. / адк. за вып. Н. В. Судзілоўская. – Мінск : Нац. цэнтр прававой інфарм. Рэсп. Беларусь, 2016. – 271 с. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)
2. Ильиных, С. А. Управление творческим коллективом в современном театре: социологический анализ / С. А. Ильиных, М. Р. Шаврукова // Вопросы управления. – 2017. – № 3. – С. 1–9. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/311469>.
3. Петрушин, В. И. Музыкальный коллектив и его руководитель / В. И. Петрушин // Музыкальная психология: учеб. пособие для студентов и преподавателей. – М. : ВЛАДОС, 1997. – С. 317–329. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)
4. Смирнова, С. С. Творческий коллектив: понятие, классификация, структура [Электронный ресурс] / С. С. Смирнова // МНКО. – 2014. – №4 (47). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tvorcheskiy-kollektiv-ponyatie-klassifikatsiya-struktura>.
5. Товстоногов, Г. А. О профессии режиссера : учеб. пособие [Электронный ресурс] / Г. А. Товстоногов. – 7-е изд., стер. – СПб. : Планета музыки, 2022. – 428 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/197104>.
6. Хасанова, Г. Б. Психология управления трудовым коллективом : учеб. пособие [Электронный ресурс] / Г. Б. Хасанова, Р. Р. Исхакова. – Казань : КНИТУ, 2012. – 260 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258843>.
7. Починок, Т. В. Культурно обусловленные и универсальные лидерские качества современного руководителя / Т. В. Починок // Известия

Гомельского государственного ун-та им. Ф. Скорины. – 2021. – № 5. – С. 44–48. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

Новикова, Г. Н. Сущность, содержание и функции творческо-производственной деятельности менеджера учреждения культуры / Г. Н. Новикова // Вестник МГУКИ. – 2013. – №1. – С. 137–142. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

**СЕМИНАР № 4.**  
**РЫНОК КУЛЬТУРНЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ, ЕГО СТРУКТУРА**  
(2 часа)

*Вопросы для обсуждения*

1. Понятие «рынок». Секторы рынка сферы культуры. Общая характеристика потребительского рынка культурных продуктов.
2. Рыночный спрос. Потенциальный и актуальный спросы на культурный продукт.
3. Маркетинговые стратегии, направленные на уменьшение разрыва между потенциальным и реальным (актуальным) спросом. Понятие «комплиментарного» продукта. (Продумать и предложить свои маркетинговые стратегии по увеличению актуального спроса на продвигаемый вами культурный продукт – в рамках своей образовательной/профессиональной деятельности).
4. Рынок и конкуренция. Емкость и конъюнктура рынка. Основные типы конкуренции.

*Литература для подготовки к семинару*

- 1 Абанкина, Т. В. Социальный маркетинг: подходы и стратегии / Т. В. Абанкина. Режим доступа: <http://www.journal.60parallel.org/ru/journal/2003/3/10.html>.
- 2 Алмакучуков, К. М. Культурные потребности и продукты культуры / К. М. Алмакучуков, Б. В. Мусатов. – Вопросы культурологии. – 2014. – № 5. – С. 20–25. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»)
- 3 Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства = Marketing Culture and the Arts / Ф. Колбер ; пер. с англ. Л. Г. Мочалова. – 2-я ред. – СПб. : АртПресс, 2004. – 255 с. (читаем соответствующий раздел. Книга для Вас доступна в читальном зале и на абонементе библиотеки БГУКИ).
- 4 Котлер, Ф. Основы маркетинга : краткий курс : пер. с англ. / Ф. Котлер. – М. : Вильямс, 2005. – 651 с. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»)
- 5 Лопатина, Н. В. Культура и рынок: перезагрузка отношений в новых социально-экономических условиях / Н. В. Лопатина, О. Б. Сладкова // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2011. – № 3. – С. 244–249. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»).
- 6 Новаторов, В. Е. Маркетинг культурных услуг : учеб. пособие / В. Е. Новаторов. – Омск : [б. и.], 1992. – 127 с. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»)

7 Нордстрем, К. Бизнес в стиле фанк: капитал пляшет под дудку таланта : пер. с англ. / К. Нордстрем, Й. Риддерстрале . – 3-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 277, [2] с. – Режим доступа: <http://vitalik.info/pictures/photo/4484.pdf> .

8 Степанцов, А. И. Ценностные ориентации населения (по результатам маркетинговых исследований) / А. И. Степанцов, С. А. Пациенко // Социально-культурный менеджмент: теория и практика : сб. ст. / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Минск, 2014. – С. 119–125. (**Репозиторий БГУКИ**)

9 Трейси, М. Маркетинг ведущих компаний: выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке / М. Трейси, Ф. Вирсема. – Москва : Вильямс, 2007. – Глава 6. Теория продуктового лидерства (**Интернет**).

10 Яконюк, Н. П. Предпочтения различных социально-демографических и территориальных групп населения Республики Беларусь на рынке культурных продуктов и услуг в сфере музыкальной культуры / Н. П. Яконюк // Навуковы пошук у сферы сучаснай культуры і мастацтва : матэрыялы навук. канф. (Мінск, 28 ліст. 2013 г.) / Беларус. дзярж. ўн-т культуры і мастацтваў. – Мінск, 2014. – С. 11–16. (**Репозиторий БГУКИ**)

**Просмотреть** на YouTube записи с Игорем Манном (российский маркетолог) по вопросам сегментации рынка, продвижение товаров на рынке, «Маркетинг без бюджета».

**СЕМИНАР № 5**  
**СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ**  
**КУЛЬТУРНЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ**  
(2 часа)

*Вопросы для обсуждения*

1 Характеристика главных функций сегментирования (Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства = Marketing Culture and the Arts / Ф. Колбер ; пер. с англ. Л. Г. Мочалова. – 2-я ред. – СПб. : АртПресс, 2004. – 255 с.). (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»)

2 Сегментирование и выбор целевого сегмента. (Коляда, А. А. Маркетинг, который работает: создание эффективной маркетинговой стратегии в отечественных условиях / А. А. Коляда. – Минск : Издательство Гревцова, 2006. – С. 75–81. – **Скачать:** <http://www.twirpx.com/file/795923/>) ; Котлер, Ф. Основы маркетинга = Marketing essentials : краткий курс: пер с англ. / Ф. Котлер. - Москва ; Санкт-Петербург ; Киев : Вильямс, 2002. - 646 с.

3 Позиционирование. Способы позиционирования. Наиболее типичные ошибки позиционирования. (Коляда, А. А. Маркетинг, который работает: создание эффективной маркетинговой стратегии в отечественных условиях / А. А. Коляда. – Минск : Издательство Гревцова, 2006. – С.81–105. – **Скачать:** <http://www.twirpx.com/file/795923/>).

4 Анализ социопсихотипов потребителей. (Коляда, А. А. Маркетинг, который работает: создание эффективной маркетинговой стратегии в отечественных условиях / А. А. Коляда. – Минск : Издательство Гревцова, 2006. – С. 49–54. – **Скачать:** <http://www.twirpx.com/file/795923/>).

## СЕМИНАР № 6

### МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА

(круглый стол)

(2 часа)

*Задание для подготовки к семинару*

На основе следующих источников:

Долгополова, Е. Е. Информационное обеспечение маркетинга : в схемах и таблицах. - Минск : [Национальная библиотека Беларуси], 2015. – 150 с.

Долгополова, Е. Е. Система информационного обеспечения маркетинговой деятельности предприятий: функциональная модель // Е. Е. Долгополова. – Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. –2007. –№ 1. –С. 188 –191.

Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства = Marketing Culture and the Arts / Ф. Колбер ; пер. с англ. Л. Г. Мочалова. – 2-я ред. – СПб. : АртПресс, 2004. – С. 206–221. (**читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»**)

Коляда, А. А. Маркетинг, который работает: создание эффективной маркетинговой стратегии в отечественных условиях / А. А. Коляда. – Минск : Издательство Гревцова, 2006. – С. 22–48. – **Скачать:** <http://www.twirpx.com/file/795923/>).

**подготовиться к обсуждению следующих вопросов:**

1. в чем суть МИС фирмы и какие задачи она выполняет?
2. Какие проблемы (перечислить) возникнут в деятельности фирмы, если руководство не будет располагать объективной и оперативной информацией о конъюнктуре рынка культурных продуктов?
3. Какие конкретно методы сбора маркетинговой информации являются наиболее оперативными, мало затратными и обеспечивают получение необходимой информации о конъюнктуре рынка и конкурентах?
4. Сделайте подборку сайтов, которые могут служить источниками вторичных данных в Беларуси в сфере культуры. Дайте характеристику некоторым из них.
5. Как осуществляется сбор вторичной информации. См. также: **Коляда, А. Маркетинг, который работает / С. 39–48.** Материал творчески переработать.
6. Знать 14 шагов, составляющих описательное исследование как основы для любой исследовательской деятельности в маркетинге. (см.:

Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства / С. 215–220). Подробно разбираем каждый из 14-ти шагов.

7. Разработайте вопросы анкеты для **условного** корпоративного сайта, которые позволят выяснить культурные запросы/предпочтения, а также финансовые и временные возможности клиентов в отношении какого-либо (на ваш выбор) культурного продукта или услуги.

**СЕМИНАР № 7.**  
**АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ**  
**ПО ВЫБРАННОЙ ПРОБЛЕМЕ**

(4 часа)

*Задание для подготовки к семинару*

1. Выбрать любую социальную рекламу (Республика Беларусь, Российская Федерация, Республика Украина), в основу которой положена идея обращения к товарам и услугам учреждений социокультурной сферы, как одним из способов решения общественно-значимой проблемы.

2. Обозначить актуальность проблемы, ее влияние на все сферы жизнедеятельности общества в целом, и каждого индивида, в частности.

3. Подобрать варианты социальной рекламы – **не менее трех** и проанализировать их по следующему плану:

- субъект социальной рекламы (государственные органы управления, некоммерческие организации, социально ориентированные бизнес-организации, учреждения сферы культуры, учреждения и организаций социокультурной сферы, частные лица);

- объект социальной рекламы – то, что рекламируется (ценности – например, культурные, религиозные, патриотические, семейные, индивидуальные и т.д.; социально одобряемые модели поведения – например, ЗОЖ, уважение к старшим, соблюдение чистоты и порядка, информационная грамотность);

- цель социальной рекламы (профилактика, информирование, предложение способов решения проблемы, формирование и закрепление социально одобряемых моделей поведения);

- масштаб деятельности социальной рекламы (международный, национальный, региональный, религиозный);

- концентрация на целевой аудитории (*избирательная* – адресованная определенной социальной группе и *массовая* – направленная на широкие слои населения);

- характер воздействия социальной рекламы (рациональная – обращается к разуму представителей целевой аудитории и приводит аргументы; эмоциональная – обращается к их чувствам, эмоциям, переживаниям);

- форма социальной рекламы (статья, объявления, лозунг, призыв, заповедь, афоризм и т.д.).



**СЕМИНАР № 8.**  
**БРЕНДИНГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА**  
(коллоквиум)  
(2 часа)

*Задание для подготовки к семинару*

**Источник:** BRAND.2.C/BRAND.2.B, или о том, как работают бренды в социокультурном пространстве / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – Москва: Издательский дом Международного университета в Москве, 2010. – 178 с. – Режим доступа: <https://altairbook.com/books/531405639-brand.2.c---brand.2.b-ili-o-tom-kak-rabotayut-brendy-v-sociokulturnom-prostranstve.html>.

**Методика проведения коллоквиума.** Каждый студент выбирает одну статью из вышеуказанного издания (**максимум 2 человека на одну статью**) и анализирует ее содержание. В рамках коллоквиума студент должен охарактеризовать статью по следующим позициям:

- тема статьи и ее актуальность для учреждений и организаций социокультурной сферы;
- проблемное поле статьи;
- авторская методика раскрытия проблемного поля статьи (раскрытие через факты, примеры, личное участие и т.д.);
- наличие смежных тем и их авторская интерпретация; взаимовлияние;
- возможность адаптации авторских идей в деятельности учреждений и организаций социокультурной сферы Республики Беларусь (привести конкретные примеры);
- пути дальнейшей актуализации тематики статьи с учетом последних тенденций в социокультурной сфере.
- возможность использования авторского материала в процессе самообразования специалистов учреждений и организаций социокультурной сферы.

### **3.4 Темы семинарских занятий** (заочная форма получения высшего образования)

#### **СЕМИНАР 1. МЕХАНИЗМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ** (2 часа)

*Вопросы для обсуждения*

##### ***1. Организационно-административный механизм менеджмента в сфере культуры.***

(Характеристика основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная и административная ответственность).

##### ***2. Организационно-экономический механизм менеджмента в сфере культуры.***

(Принципы государственного финансирования сферы культуры; внебюджетные источники финансирования. Модели отношения бизнеса к сфере культуры. Фандрейзинг. Меценатство (Акция «Меценат культуры Беларуси»).

##### ***3. Нормативно-правовой механизм менеджмента в сфере культуры.***

(Кодекс Республики Беларусь о культуре; Квалификационный справочник «Должности служащих, занятых в культуре и искусстве»; «Типовое положение об аттестации руководителей и специалистов организаций»; Устав организации; Положение об отделе; Должностная инструкция и т.д. Уголовно-административное наказание).

##### ***4. Информационный механизм менеджмента в сфере культуры.***

(Виды и типы управленческой информации, получаемой от вышестоящих органов управления (Министерство культуры Республики Беларусь, Главное управление идеологической работы, культуры и по делам молодежи областных исполнительных комитетов и т.д.). Аналитические материалы и статистические сведения Национального статистического комитета Республики Беларусь и их использование в планировании деятельности организаций и учреждений сферы культуры).

## **5. Социально-психологический механизм менеджмента в сфере культуры.**

(Связь теории управления с науками о человеке. Социально-психологические механизмы взаимодействия в системе иерархического управления. Эмоционально-волевая регуляция управленческой деятельности. Синдром профессионального выгорания. Моббинг).

## **6. Кадровый механизм менеджмента в сфере культуры.**

(Кадровый механизм как комплекс организационных, экономических, и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности сотрудников организаций и учреждений сферы культуры. Использование технологий тимбилдинга, тайм-менеджмента, стресс-менеджмента, коучинга, самоменеджмента как технологий стимулирования и мотивации кадров культуры к производственно-творческой деятельности в сфере культуры. Подготовка культурологов-менеджеров в РБ.).

### ***Литература для подготовки к семинару***

1 *Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры* [Электронный ресурс] : 20 ліпеня 2016 г., № 413-3 ; прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрвеня 2016 г. : адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрвеня 2016 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid>.

2 *Постановление* Министерства культуры Республики Беларусь от 12.11.2012 №75 «Об утверждении Положения о республиканской акции «Меценат культуры Беларуси». – Режим доступа: <http://pravo.newsby.org/belarus/postanov1/pst425.htm>.

3. *Артемьева, Т. В.* Фандрейзинг : привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учеб. пособие / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – Санкт-Петербург ; Москва ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 286 с. (**читальный зал библиотеки УО «БГУКИ», Интернет**)

4. *Карпов, А. В.* Психология менеджмента: учеб. пособие / А. В. Карпов. – Москва : Гардарики, 2003. – 582 с. (**читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»**)

5. *Булойчик, С. И.* Необходимость совершенствования подхода к распределению государственных ассигнований в сфере культуры / С. И. Булойчик // Научные труды Академии управления при Президенте

Республики Беларусь – 2012. – Вып. 14. – С. 67–77. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ», Интернет)

6. Булойчык, С. І. Развіццё сферы культуры як фактар фарміравання інавацыйнай эканомікі / С. І. Булойчык // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя гуманітарных навук = Известия Национальной академии наук Беларуси. Серия гуманитарных наук = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Humanitarian Series . – 2012. – № 2. – С. 55–60. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ», Интернет)

7. Бычкова, О. В. Экономическая ценность институтов культуры: оценка эффективности в публичной политике / О. Бычкова // Вопросы экономики. – 2016. – № 6. – С. 116–130. (Интернет)

8. Киселева, Т. Г. Социально-культурная деятельность: учебник / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников. – М. : МГУКИ, 2004. – 481с. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ», Интернет)

9. Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : [кол. монография]. Т. 1 / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – 330 с. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»)

10. Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : [кол. монография]. Т. 2 / под ред.: И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – 196 с. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»)

11. Пономарева, Е. Е. Особенности менеджмента в сфере культуры в условиях кризиса / Е. Е. Пономарева, В. П. Шатохина // Проблемы антикризисного управления и экономики регионов (ПАУЭР-2020) : Материалы VI Междунар. науч.-практ. конф., Новосибирск, 28 янв. 2021 г. – Новосибирск: Сибирский государственный университет путей сообщения, 2021. – С. 123-130. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46384354>.

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

13. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. :ИНФРА-М, 2007. – 192 с. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»)

14. Пшеник, Г. Г. Особенности единства механизмов менеджмента в сфере культуры / Г. Г. Пшеник // Культура: открытый формат – 2016 (библиотековедение, библиографоведение и книговедение, искусствоведение, культурология, музееведение, социокультурная

деятельность) : сб. науч. ст. / Белорусский государственный университет культуры и искусств. – Минск, 2017. – С. 543–549. (Репозиторий БГУКИ)

15. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие. – 4-е изд. / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова.– СПб. : Лань ; Планета музыки, 2009. – 544 с. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ», Интернет)

16. *Чижиков, В. М.* Теория и практика социокультурного менеджмента : учебник / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – 608 с. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ», Интернет)

17. Статьи из журнала «Справочник руководителя учреждения культуры» (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»)

**СЕМИНАР № 2.**  
**РЫНОК КУЛЬТУРНЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ, ЕГО СТРУКТУРА**  
(2 часа)

*Вопросы для обсуждения*

1. Понятие «рынок». Секторы рынка сферы культуры. Общая характеристика потребительского рынка культурных продуктов.
2. Рыночный спрос. Потенциальный и актуальный спросы на культурный продукт.
3. Маркетинговые стратегии, направленные на уменьшение разрыва между потенциальным и реальным (актуальным) спросом. Понятие «комплиментарного» продукта. (Продумать и предложить свои маркетинговые стратегии по увеличению актуального спроса на продвигаемый вами культурный продукт – в рамках своей образовательной/профессиональной деятельности).
4. Рынок и конкуренция. Емкость и конъюнктура рынка. Основные типы конкуренции.

*Литература для подготовки к семинару*

- 1 Абанкина, Т. В. Социальный маркетинг: подходы и стратегии / Т. В. Абанкина. Режим доступа: <http://www.journal.60parallel.org/ru/journal/2003/3/10.html>.
- 2 Алмакучуков, К. М. Культурные потребности и продукты культуры / К. М. Алмакучуков, Б. В. Мусатов. – Вопросы культурологии. – 2014. – № 5. – С. 20–25. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»)
- 3 Колбер, Ф. Маркетинг культуры и искусства = Marketing Culture and the Arts / Ф. Колбер ; пер. с англ. Л. Г. Мочалова. – 2-я ред. – СПб. : АртПресс, 2004. – 255 с. (читаем соответствующий раздел. Книга для Вас доступна в читальном зале и на абонементе библиотеки БГУКИ).
- 4 Котлер, Ф. Основы маркетинга : краткий курс : пер. с англ. / Ф. Котлер. – М. : Вильямс, 2005. – 651 с. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»)
- 5 Лопатина, Н. В. Культура и рынок: перезагрузка отношений в новых социально-экономических условиях / Н. В. Лопатина, О. Б. Сладкова // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2011. – № 3. – С. 244–249. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»).
- 6 Новаторов, В. Е. Маркетинг культурных услуг : учеб. пособие / В. Е. Новаторов. – Омск : [б. и.], 1992. – 127 с. (читальный зал библиотеки УО «БГУКИ»)

7 Нордстрем, К. Бизнес в стиле фанк: капитал пляшет под дудку таланта : пер. с англ. / К. Нордстрем, Й. Риддерстрале . – 3-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 277, [2] с. – Режим доступа: <http://vitalik.info/pictures/photo/4484.pdf> .

8 Степанцов, А. И. Ценностные ориентации населения (по результатам маркетинговых исследований) / А. И. Степанцов, С. А. Пациенко // Социально-культурный менеджмент: теория и практика : сб. ст. / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Минск, 2014. – С. 119–125. (**Репозиторий БГУКИ**)

9 Трейси, М. Маркетинг ведущих компаний: выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке / М. Трейси, Ф. Вирсема. – М. : Вильямс, 2007. – Глава 6. Теория продуктового лидерства (**Интернет**).

10 Яконюк, Н. П. Предпочтения различных социально-демографических и территориальных групп населения Республики Беларусь на рынке культурных продуктов и услуг в сфере музыкальной культуры / Н. П. Яконюк // Навуковы пошук у сферы сучаснай культуры і мастацтва : матэрыялы навук. канф. (Мінск, 28 ліст. 2013 г.) / Беларус. дзярж. ўн-т культуры і мастацтваў. – Мінск, 2014. – С. 11–16. (**Репозиторий БГУКИ**)

**Посмотреть** на YouTube записи с Игорем Манном (российский маркетолог) по вопросам сегментации рынка, продвижение товаров на рынке.

**СЕМИНАР № 3.**  
**АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ**  
**ПО ВЫБРАННОЙ ПРОБЛЕМЕ**

(2 часа)

*Задание для подготовки к семинару*

1. Выбрать любую социальную рекламу (Республика Беларусь, Российская Федерация, Республика Украина), в основу которой положена идея обращения к товарам и услугам учреждений социокультурной сферы, как одним из способов решения общественно-значимой проблемы.

2. Обозначить актуальность проблемы, ее влияние на все сферы жизнедеятельности общества в целом, и каждого индивида, в частности.

3. Подобрать варианты социальной рекламы – **не менее трех** и проанализировать их по следующему плану:

- субъект социальной рекламы (государственные органы управления, некоммерческие организации, социально ориентированные бизнес-организации, учреждения сферы культуры, учреждения и организаций социокультурной сферы, частные лица);

- объект социальной рекламы – то, что рекламируется (ценности – например, культурные, религиозные, патриотические, семейные, индивидуальные и т.д.; социально одобряемые модели поведения – например, ЗОЖ, уважение к старшим, соблюдение чистоты и порядка, информационная грамотность);

- цель социальной рекламы (профилактика, информирование, предложение способов решения проблемы, формирование и закрепление социально одобряемых моделей поведения);

- масштаб деятельности социальной рекламы (международный, национальный, региональный, религиозный);

- концентрация на целевой аудитории (*избирательная* – адресованная определенной социальной группе и *массовая* – направленная на широкие слои населения);

- характер воздействия социальной рекламы (рациональная – обращается к разуму представителей целевой аудитории и приводит аргументы; эмоциональная – обращается к их чувствам, эмоциям, переживаниям);

- форма социальной рекламы (статья, объявления, лозунг, призыв, заповедь, афоризм и т.д.).



## **4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

### **4.1 Организация контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы студентов**

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

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

Самостоятельная работа организуется студентом с учетом своей личностной заинтересованности, контролируемая самостоятельная работа студента осуществляется непосредственно под руководством профессорско-преподавательского состава.

Самостоятельная работа студентов по учебной дисциплине направлена на поиск и изучение последних фактографических сведений, отражающих практико-ориентированную деятельность специалистов социально-культурной сферы, через анализ информационных материалов (аналитических материалов и статистических сведений, предоставляемых Министерством культуры Республики Беларусь, Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь), материалов, представленных в периодических и продолжающихся профессиональных изданиях (газета «Культура», журналах «Мастацтва», «Справочник руководителя учреждения культуры»); на сайтах организаций и учреждений культуры, профессиональных сообществ (Ассоциация менеджеров культуры ([amcult.ru](http://amcult.ru)), на персональных страничках в социальных сетях и интернет-сообществах (Справочная система «Культура» ([cultmanager.ru](http://cultmanager.ru))).

Контролируемая самостоятельная работа студента по учебной дисциплине предусматривает внеаудиторное изучение отдельных разделов и тем; проведение учебных занятий в форме деловой игры; проведение учебных занятий с применением активных форм и методов обучения.

Для самостоятельного изучения разделов и тем данного учебно-методического комплекса студенты могут использовать труды профессорско-преподавательского состава университета, размещенные в Репозитории Белорусского государственного университета культуры и искусств ([repository.buk.by](http://repository.buk.by)), в БД собственной генерации библиотеки «Труды преподавателей, сотрудников, аспирантов, магистрантов и студентов БГУКИ»; пользоваться полнотекстовыми электронными ресурсами ЭБС «Университетская библиотека онлайн» и «ЛАНЬ»; научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU.

Для более углубленного изучения отдельных тем, выносимых на управляемую самостоятельную работу, студентам предлагается ознакомиться с видеозаписями лекций, семинаров, мастер-классов маркетера, интернет-маркетера, спикера, представителя бизнес-сообщества Российской Федерации Игоря Борисовича Манна (<https://www.igor-mann.ru>), расположенных на сервере видеохостинговой компании YouTube.

## **4.2 Задания для контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы студентов** (дневная и заочная форма получения высшего образования)

«Обучающийся обязан выполнить все установленные учебной программой задания УСР. Невыполнение заданий УСР расценивается как невыполнение учебной программы».

**ПОЛОЖЕНИЕ**  
о самостоятельной работе студентов  
(курсантов, слушателей)

Приказ Министра образования  
Республики Беларусь  
27.05.2013  
№ 405

### ***Задание № 1***

#### **Методические рекомендации по выполнению работы**

Для выполнения задания, выносимого на самостоятельную работу, студентам необходимо выбрать из предложенного списка не менее 6 тем и найти статьи из периодических изданий, отражающих практические аспекты выбранной темы. На каждую тему студент должен подобрать 4 статьи: оформить библиографическое описание, составить аннотацию в объеме 2–3 предложений позволяющую раскрыть заявленную тему.

Работа выполняется на основе фонда периодических изданий библиотеки университета.

Журналы и газеты, используемые для поиска статей, должны быть изданы не позднее 2022 года.

**Работа предоставляется преподавателю в печатном варианте.**

**Срок сдачи: за 30 дней до экзамена.**

***ВНИМАНИЕ. Работа выполняется индивидуально!***

## **ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ**

Тема: Коммуникационные процессы в организации.

1. Осток, Л. П. Использование skype в управлении предприятием «GEFEST» / Л. П. Осток // Беларуская думка. – 2016. – № 3. – С. 35 – 44.

В статье рассматриваются вопросы использования skype как средства передачи управленческой информации от генерального директора предприятия своим линейным менеджерам. Использование skype позволяет сэкономить время на передаче информации путем межличностного общения между руководителем и исполнителем.

2. ....

3.....

4.....

### **ТЕМЫ:**

1. Взаимодействие учреждений культуры/искусств с некоммерческими организациями в современных социально-экономических условиях.
2. Внедрение инновационных технологий организационно-управленческой деятельности в учреждения культурно-досугового типа.
3. Государственная система финансирования сферы культуры и искусства.
4. Деятельность учреждений культуры по реализации государственных программ культурного развития в условиях малых/больших городов.
5. Деятельность частных учреждений образования по подготовке специалистов для сферы культуры.
6. Особенности маркетинговых стратегий в кино.
7. Особенности развития музейного маркетинга.
8. Попечительский совет в учреждениях сферы культуры и его роль в формировании маркетинговой стратегии.
9. Реклама культурных продуктов в системе маркетинг-микс.
10. Сегментирование рынка и составление профилей полученных сегментов потребителей продуктов культуры.
11. Современные модели театрального маркетинга.
12. Стратегии позиционирования продуктов культуры на рынке.
13. Управление учреждениями культуры в современных социально-экономических условиях.
14. Факторы макросреды и их влияние на организации культуры;

15. Факторы микросреды организации и их влияние на организации культуры.
16. Формирование организационно-управленческих компетенций менеджеров сферы культуры.
17. Формирование профессионально-управленческой культуры руководителя учреждения культуры/искусств.
18. Формы и методы управления творческим коллективом.

### **Перечень периодических изданий библиотеки УО «БГУКИ»**

#### **Издания Республики Беларусь**

Газеты:

Звязда (с приложениями «Чырвонка.

Чырвоная змена» и «Мясцовае самакіраванне»)

Знамя юности

Краязнаўчая газета

Культура

Літаратура і мастацтва

Минский курьер

Народная газета

Настаўніцкая газета

Наша слова

Рэспубліка

Советская Белоруссия

Журналы:

Адукацыя і выхаванне

Беларуская думка

Беларускі гістарычны часопіс

Беларусь. Velarus (на белорусском языке)

Бібліятэчны свет

Веснік адукацыі

Веснік Брэсцкага ун-та. Сер.1

Філасофія. Паліталогія. Сацыялогія

Веснік Брэсцкага ун-та. Сер.3

Філалогія. Педагогіка. Псіхалогія

Веснік Віцебскага дзяржаўнага ун-та

Веснік ГрДУ. Сер. 1. Гісторыя, філасофія, паліталогія

Веснік ГрДУ. Сер. 3. Філалогія, педагогіка, псіхалогія

Веснік Магілёўскага дзяржаўнага ўніверсітэта

Вести Института современных знаний

Вестник БГУ. Сер.3. Гісторыя, эканоміка, права

Вестник БГУ. Сер.4. Філалогія, журналістыка, педагогіка

Вестник Полоцкого гос. ун-та. Сер. А.

Гуманитарные науки

Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Е. Педагогические науки

Весці БДПУ. Сер.1. Педагогіка.

Псіхалогія. Філалогія

Весці БДПУ. Сер.2. Гісторыя.

Філасофія. Паліталогія. Сацыялогія.

Культуралогія

Весці НАН Беларусі. Серыя

гуманітарных навук

Вышэйшая школа

Дзеяслоў

Известия Гомельского  
государственного университета имени  
Ф.Скорины  
Инновационные образовательные  
технологии  
Искусство и культура  
Маладосць  
Мастацкая і музычная адукацыя  
Мастацтва  
На экранах  
Народная асвета  
Неман  
Партер  
Планета  
Польмя  
Роднае слова  
Сацыялогія. Социология  
Серия «Библиотека предлагает»  
Серия «Бібліятэка прапануе» в №5 CD-  
rom  
Спорт TIME  
Информационные издания  
Беларусь у сусветным друку  
Летапіс газетных артыкулаў  
Летапіс друку Беларусі. Кніжны летапіс  
Летапіс часопісных артыкулаў  
Новыя кнігі

**Издания Российской Федерации**

Журналы:

ROLLING STONE : Журнал о современной культуре

Балет

Библиография

Библиотека и закон

Библиотеки учебных заведений

Библиотекведение

Библиотечное дело

Вестник Библиотечной ассамблеи

Евразии

Вокруг света

Вопросы культурологии

Вопросы философии

Дом культуры

Живая старина

ЗВЕЗДА

Знамя

Иностранная литература

Искусство

Искусство – Первое сентября

Искусство кино

Китай

Книга: исследования и материалы

Книжное дело

Международный форум по информации  
(на русском языке)

Мир музея

Музей

Музыкальная академия

Музыкальная жизнь

Научно-техническая информация.

Серия 1. Организация и методика  
информационной работы

Научно-техническая информация.

Серия 2. Информационные процессы и  
системы

Научные и технические библиотеки

Новый мир

Обсерватория культуры

Общественные науки и современность

Праздник

Профессиональная библиотека

школьного библиотекаря. Серия 1

Русское искусство

Современная библиотека

Теория моды: одежда, тело, культура

Университетская книга

Школьная библиотека

Информационные издания:

Информатика (с указателями)

Культурология: дайджест

Науковедение (Библиографическая  
информация)

Правоведение. Политология

(библиографическая информация)

Философия и социология

(Библиографическая информация)

Экономика (Библиографическая  
информация)

Библиотечно-информационные  
системы и инновации.

**Составление списка литературы  
по темам лекционных и практических занятий**

**Методические рекомендации по выполнению работы**

Для выполнения задания студентам необходимо выбрать из предложенного списка не менее 4 тем и, используя электронно-библиотечные системы; «Университетская библиотека онлайн» ([https://biblioclub.ru/index.php?page=main\\_ub\\_red](https://biblioclub.ru/index.php?page=main_ub_red)), «Лань» и Научную электронную библиотеку eLIBRARY.RU, составить список литературы, раскрывающий заявленную тему. Список литературы должен содержать не менее 15, но не более 20 источников по одной теме. Включение источника в список автоматически означает, что студент ознакомился с содержанием статьи или книги (параграфом, разделом книги) и может воспроизвести содержание документа на экзамене.

**Работа предоставляется преподавателю в печатном варианте.**

**Срок сдачи: за 30 дней до экзамена**

**ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ**

Тема: Актуальность управления персоналом

1. Десслер, Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Гари Десслер ; пер. с англ. Д. П. Коньковой. – 2-е изд. (эл.). – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 799 с.

2. ....

3. ....

4. ....

.....

**ТЕМЫ:**

1. Product placement: как форма взаимодействия организаций культуры со спонсорами.
2. Брендинг культурных продуктов (исполнителя, художника и др.).
3. Инструменты неличных коммуникаций с маркетинговыми партнерами (сайты компаний, целевые рассылки, отчеты компании и другое).
4. Использование ambient media для продвижения продуктов социально-культурной сферы.



5. Каналы дистрибьюции продуктов сферы культуры.
6. Концепции управления маркетингом (концепция совершенствования производства, концепция совершенствования товара, концепция интенсификации коммерческих усилий, концепция социально-этичного маркетинга «Глобальный договор») и особенности их реализации в сфере культуры.
7. Концепция маркетинга в сфере культуры и искусств.
8. Культурная услуга: особенности создания и продвижения на международном рынке.
9. Маркетинговое понимание рынка, основные виды рынков, конъюнктура рынка.
10. Маркетинговые исследования рынка культурных услуг: сущность, классификация, методы получения первичных данных (конец).
11. Особенности использования PR-технологий в деятельности образовательных учреждений (Дом культуры, школы искусств, центр внешкольной работы и др.).
12. Особенности финансово-экономической деятельности коммерческих организаций культуры.
13. Отечественный и зарубежный опыт благотворительности в сфере культуры.
14. Оценка эффективности коммерческой деятельности учреждений культуры и искусств.
15. Предпринимательская деятельность некоммерческих организаций сферы культуры.
16. Привлечение спонсоров учреждениями культуры и искусств в рамках реализации государственных программ/проектов/акций/ (на примере: «Культурная столица Беларуси»; «День белорусской письменности»).
17. Развитие коммерческой деятельности учреждений культуры/искусств путем внедрения платных образовательных услуг.
18. Реализация государственных программ поддержки соотечественников за рубежом в деятельности белорусских культурных зарубежных центров/дипломатических представительств.
19. Региональная культурная политика в контексте государственной культурной политики Республики Беларусь.
20. Регламентация управленческой деятельности менеджеров учреждений культуры и искусств посредством

***ВНИМАНИЕ. Работа выполняется индивидуально!***

### **4.3 Вопросы к экзамену по учебной дисциплине** (дневная и заочная форма получения высшего образования)

1. SMM продвижение организаций сферы культуры в социальных сетях. Таргетированная реклама.
2. Виды и типы организаций сферы культуры Республики Беларусь.
3. Государственная информационная система «Интегрированный банк данных учреждений культуры».
4. Государственные программы культурного развития сферы культуры («Беларусь туристическая» на 2021-2025 гг.)
5. Государственные программы культурного развития сферы культуры («Культура Беларуси» на 2021-2025 гг.).
6. Информационные механизмы менеджмента: установление взаимодействия между подсистемами организации посредством управленческих решений и др.
7. Использование PR-технологий в деятельности организаций сферы культуры.
8. Исследование внешней среды функционирования организации сферы культуры: SWOT-анализ.
9. Исследование маркетинговой среды организации сферы культуры: SWOT-анализ.
10. Кадрово-ориентированные механизмы менеджмента: система отбора и расстановки специалистов, активизация их деятельности, развитие мотивации к работе и др.
11. Кадры культуры как объект и цель кадровой политики в сфере культуры.
12. Коммерческая деятельность организаций сферы культуры в современных социально-экономических условиях.
13. Краудфандинг как маркетинговый инструмент и способ привлечение внебюджетных средств.
14. Лидерство и социально-психологическое содержания руководства.
15. Маркетинг в структуре управления деятельностью организаций сферы культуры.
16. Маркетинг культуры как эффективная технология социально-культурных нововведений.
17. Маркетинговая информационная система и ее использование в деятельности организаций сферы культуры.
18. Менеджмент как искусство организационного управления.

19. Менеджмент как наука и искусство управления.
20. Менеджмент как управление изменениями.
21. Менеджмент как управление людьми в организациях, направленное на достижение целей.
22. Механизмы управления как единство целей, функций и средств.
23. Многоуровневая система подготовки кадров для сферы культуры Республики Беларусь.
24. Модели культурной политики. Модель культурной политики Республики Беларусь.
25. Мотивация как функции менеджмента.
26. Нормативно-правовые механизмы менеджмента.
27. Общая характеристика рынка культурных услуг.
28. Организации рекламной кампании в деятельности организаций сферы культуры.
29. Организационно-административные механизмы менеджмента: система распределения полномочий, правовое регулирование; организационные структуры и штатное расписание и др.
30. Организация деятельности по управлению кадрами. Содержание и методы подбора компетентного персонала для организаций сферы культуры.
31. Организация как функция менеджмента.
32. Особенности применения технологий менеджмента в деятельности организаций сферы культуры.
33. Особенности управления деятельностью творческого коллектива. Взаимодействие артиста и менеджера.
34. Особенности управления организациями сферы культуры (культурно-просветительными).
35. Особенности управления организациями сферы культуры (театрально-зрелищными).
36. Особенности управления организациями сферы культуры (учреждениями дополнительного образования).
37. Особенности управления творческо-производственной деятельностью организаций сферы культуры.
38. Планирование как функция управленческой деятельности. Виды и уровни планирования.
39. Платные услуги в структуре маркетинга организаций культуры.
40. Понятие, сущность и основные компоненты организационной культуры.
41. Понятия «культурная услуга» и «культурный продукт».

42. Портал рейтинговой оценки качества оказания услуг и административных процедур организациями Республики Беларусь как средства получения первичной информации о деятельности организаций сферы культуры.
43. Привлечение финансовых средств из внешних источников (спонсорство, меценатство, фандрейзинг)
44. Принципы государственного финансирования в сфере культуры. Бюджетные и внебюджетные источники финансирования.
45. Приоритеты государственной политики в сфере культуры и задачи менеджмента в сфере культуры.
46. Программно-целевой подход к управлению деятельностью организаций сферы культуры.
47. Психологические факторы эффективного лидерства в организации сферы культуры.
48. Пути формирования имиджа организаций сферы культуры.
49. Реклама как инструмент маркетингового комплекса.
50. Современные технологии продвижения продуктов и услуг организаций культуры на международном рынке.
51. Содержание и структура маркетинга в сфере культуры
52. Социальная реклама: цель и задачи.
53. Социально-психологические аспекты управления в области культуры.
54. Сущность менеджмента как социального управления.
55. Творческий конфликт как средство активизации творческо-производственной деятельности сотрудников организаций сферы культуры.
56. Управленческое решение как результат (продукт) управленческой деятельности.
57. Учет и контроль как функции менеджмента. Виды контроля.
58. Формирование имиджа организаций сферы культуры на рынке информационных продуктов и услуг.
59. Функции и задачи Министерства культуры Республики Беларусь как субъекта управленческой деятельности.
60. Функции и задачи региональных органов управления сферой культуры.
61. Функции менеджмента как конкретный вид управленческой деятельности.
62. Характеристика основных принципов менеджмента.

63.

#### **4.4 Критерии оценки результатов учебной деятельности**

##### **10 баллов - десять:**

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы;
- точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
- безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации;
- полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин;
- творческая самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

##### **9 баллов - девять:**

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;
- точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы;
- полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;
- самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

**8 баллов - восемь:**

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем поставленным вопросам в объеме учебной программы;
- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы;
- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку с позиций государственной идеологии (по дисциплинам социально-гуманитарного цикла);
- активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

**7 баллов - семь:**

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;
- использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), лингвистически и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;
- самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

**6 баллов - шесть:**

- достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы;
- использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;
- активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

**5 баллов - пять:**

- достаточные знания в объеме учебной программы;
- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;

- самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

**4 балла - четыре, ЗАЧТЕНО:**

- достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;
- умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им оценку;
- работа под руководством преподавателя на практических, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

**3 балла - три, НЕЗАЧТЕНО:**

- недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
- знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными лингвистическими и логическими ошибками;
- слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач;
- неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой дисциплины;
- пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

**2 балла - два, НЕЗАЧТЕНО:**

- фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта;
- знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой дисциплины;



- неумение использовать научную терминологию дисциплины, наличие в ответе грубых стилистических и логических ошибок;

- пассивность на практических и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

**1 балл - один, НЕЗАЧТЕНО:**

- отсутствие знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта или отказ от ответа.

#### **4.5 Рекомендуемые методы обучения**

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

Учебной программой предусмотрено использование активных форм и методов обучения как в рамках лекционных занятий (презентация видео- и аудиозаписей отечественных и зарубежных телерадиопрограмм, видеороликов, раскрывающих проблемное поле дисциплины), так и в рамках практических занятий (дискуссия, обсуждение результатов самостоятельной работы).

#### **4.6 Перечень рекомендуемых средств диагностики**

Для итоговой диагностики уровня знаний, умений и навыков студентов, полученных в процессе изучения учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры», проводится экзамен. Аттестация студентов осуществляется с учетом академической активности студентов на семинарских и практических занятиях, а также с учетом выполненных ими учебных заданий в рамках контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы.

Основными видами контроля, обеспечивающими высокую степень диагностики уровня знаний, умений и навыков студентов по учебной дисциплине, являются:

- корректирующий контроль: экспресс-опрос в устной или письменной форме, собеседование по пройденному материалу;
- констатирующий контроль: оценка выступлений студентов с докладами и сообщениями на семинарских занятиях, проверка письменных работ (реферат, опорный конспект) или мультимедийных презентаций;
- самоконтроль: осуществляется самим студентом в форме анализа уровня своей подготовки по сравнению с одногруппниками;
- текущий контроль – экзамен.

Для оценки качества самостоятельной работы студентов осуществляется систематический контроль за ее выполнением путем проверки выполненных студентами заданий в установленные преподавателем сроки.

## **5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

### **5.1 Учебная программа по учебной дисциплине**

Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет  
культуры и искусств»

#### **МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**

*Учебная программа учреждения высшего образования  
по учебной дисциплине для специальностей*

*1-16 01 06 Духовые инструменты (по направлениям);*

*1-18 01 01 Народное творчество (по направлениям);*

*1-16 01 10 Пение (по направлениям);*

*1-17 03 01 Искусство эстрады (по направлениям)*

## **СОСТАВИТЕЛЬ**

*О. А. Барма*, преподаватель кафедры менеджмента социально-культурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», магистр педагогических наук

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Актуальность изучения учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» обусловлена социально-экономическими условиями развития сферы культуры как пространства производства, распределения, сохранения и организации потребления продуктов и услуг социально-культурного и информационного назначения для удовлетворения культурных и информационных потребностей как отдельно взятых индивидов, групп населения, так и всего общества в целом. Теоретическая и практическая значимость учебной дисциплины состоит в необходимости осмысления деятельности различных субъектов сферы культуры, среди которых воспитательные, образовательные, информационные, природоохранные, рекреационные и другие социальные институты как акторов социокультурной деятельности, инициаторов социокультурных процессов, определяющих качество жизни населения.

Сфера культуры, представленная отдельной инфраструктурой, со своей исторически сложившейся теоретико-методологической и практико-ориентированной организационно-управленческой базой, не является изолированной сферой жизнедеятельности общества, она составная часть природного и техногенного пространства общества, оказывающая существенное влияние на процесс развития социума, деятельность всех социальных институтов.

Специалист сферы культуры как субъект профессионального управления социокультурными процессами призван осуществлять следующие задачи:

- использовать современные подходы и технологии управления организациями сферы культуры;
- применять маркетинговые коммуникации для продвижения культурных продуктов и услуг на региональном, государственном и мировом потребительском рынке;
- владеть технологиями рекламы и паблик рилейшнз;
- разрабатывать мероприятия по формированию и позиционированию культурных продуктов и услуг;
- осуществлять финансово-экономическую деятельность в условиях ограниченности ресурсов (внешних и внутренних).

*Целью* учебной дисциплины является приобретение студентами базовых знаний о закономерностях управленческой деятельности в сфере культуры; овладение практическими навыками осуществления организационно-управленческой, маркетинговой, хозяйственно-экономической, рекламной деятельности в организациях культуры.

*Задачи дисциплины:*

– дать представление о системе научных знаний в области менеджмента, маркетинга, финансирования и рекламы как основы профессионально-управленческой деятельности в сфере культуры;

– выработать представления о сущности, структуре и механизмах маркетинга в организациях сферы культуры;

– сформировать профессиональные компетенции организационно-управленческой, финансово-экономической деятельности в организациях сферы культуры;

– развить навыки решения задач организационно-управленческой, производственно-творческой деятельности в организациях сферы культуры;

– сформировать навыки проведения маркетинговых исследований в сфере культуры;

– развить умение анализа рынка культурных услуг и продвижения культурного продукта посредством маркетинговых коммуникаций;

– сформировать практические навыки проведения рекламных акций, компаний и мероприятий публичных рилейшнз в маркетинговой деятельности организаций сферы культуры;

– сформировать представление о системе бюджетного и внебюджетного финансирования организаций сферы культуры.

Изучение учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» должно обеспечить формирование у студентов следующих компетенций:

*- универсальных:*

УК-5. Быть способным к саморазвитию и совершенствованию в профессиональной деятельности;

УК-9. Обладать способностью анализировать экономическую систему общества в ее динамике, законы ее функционирования и развития для понимания факторов возникновения и направлений развития современных социально-экономических систем, их способности удовлетворять потребности людей, выявлять факторы и механизмы политических и социально-экономических процессов, использовать инструменты экономического анализа для оценки политического процесса принятия экономических решений и результативности экономической политики;

*- специализированных:*

СК-5. Применять технологии финансового менеджмента для обеспечения деятельности организаций социокультурной сферы

СК-8. Осуществлять мероприятия, направленные на повышение имиджа организаций социокультурной сферы, применять знания о маркетинговых, семиотических и коммуникационно-психологических законах брендинга, навыки эффективного позиционирования бренда, товара, услуги, организации

СК-30. Использовать в профессиональной деятельности технологии фандрайзинга, включая краудфандинг, поиск спонсоров, получение грантов

При разработке учебной программы, составлении конспекта лекций, заданий, выносимых на контролируемую самостоятельную работу студентов, использовался теоретико-методический материал, разработанный сотрудниками кафедры менеджмента социально-культурной деятельности.

Учебная дисциплина «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» имеет межпредметные связи со следующими учебными дисциплинами: «Экономика», «Основы управления интеллектуальной собственностью», «Культурология».

В результате изучения учебной дисциплины студент должен *знать*:

- методы и функции управления;
- виды управленческих решений;
- стили управления и требования к менеджеру как субъекту управленческой деятельности;
- организационную структуру менеджмента как управления творческими отношениями по восстановлению и распространению культурных ценностей, организации досуга населения;
- систему организации маркетинговых исследований, основные элементы комплекса маркетинга;
- систему рыночных институтов менеджмента и особенности их функционирования в социокультурной сфере;
- принципы государственного регулирования в сфере культуры;
- особенности управления организациями сферы культуры в условиях рыночной экономики;
- инструментарий рекламы и возможности его эффективного использования в организациях сферы культуры;
- специфику разработки и реализации мероприятий публичных отношений в процессе формирования бренда в сфере культуры;
- основы бюджетного и внебюджетного финансирования организаций сферы культуры.

Студент должен *уметь*:

- анализировать внутреннее и внешнее окружение организации культуры, ее жизненный цикл;
- осуществлять финансово-экономическую деятельность с целью привлечения внешних источников к финансированию культурных проектов и программ;
- получать маркетинговую информацию и использовать ее для продвижения культурного товара;
- обобщать и внедрять инновационный опыт в области социокультурного менеджмента в деятельность организаций сферы культуры;
- использовать научный инструментарий маркетинга для решения управленческих задач, стоящих перед организациями сферы культуры;
- эффективно позиционировать бренд товара, услуги, учреждения, организации социокультурной сферы с помощью технологий паблик рилейшнз;
- использовать рациональные стратегии и тактики управления брендом организации культуры для увеличения их конкурентоспособности.

Студент должен *владеть*:

- навыками работы в организациях культуры в современных социально-экономических условиях, технологиями культурно-отпускной деятельности;
- разнообразными инструментами маркетинговой коммуникации;
- навыками контроля за состоянием и эффективностью использования финансовых ресурсов организаций сферы культуры;
- методами и приемами комплексного анализа социокультурной ситуации;
- навыками управления персоналом в организациях сферы культуры;
- технологиями визуального воздействия на целевую аудиторию с помощью рекламы;
- навыками разработки рациональных стратегий и тактик управления брендами посредством применения технологий паблик рилейшнз.

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

Учебной программой предусмотрено использование активных форм и методов обучения как в рамках лекционных занятий (презентация видео- и аудиозаписей отечественных и зарубежных телерадиопрограмм, видеороликов, раскрывающих проблемное поле дисциплины), так и в рамках практических занятий (дискуссия, обсуждение результатов самостоятельной работы).



Учебными планами по направлениям специальностей на изучение учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» предусмотрено всего 94 часа, из них 36 часов аудиторных занятий для студентов очной формы обучения; 18 часов аудиторных занятий для студентов заочной формы обучения. Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий для студентов очной формы обучения: лекций – 12 часов, семинарских занятий – 24 часа; для студентов заочной формы обучения: лекций – 12 часов, семинарских занятий – 6 часов.

Рекомендуемой формой контроля знаний студентов является экзамен. Экзамен может проходить в устной или письменной форме, форме тестирования (посредством Google Forms).

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### *Введение*

Актуальность, цель и задачи учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры». Объем и сроки изучения учебной дисциплины. Формы текущего и итогового контроля.

Место учебной дисциплины в системе профессиональной подготовки студентов профиля образования «Искусство и дизайн» и приобретаемые ими компетенции. Содержание учебной дисциплины: перечень тем лекционных, семинарских/практических занятий. Виды управляемой самостоятельной работы и самостоятельной работы студентов для углубленного изучения последними проблемного поля учебной дисциплины, ее взаимосвязь с предшествующими и последующими учебными дисциплинами профиля образования.

Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины.

### *Тема 1. Сфера культуры*

#### *как объект управленческой деятельности*

Сфера культуры как часть народного хозяйства, пространство социокультурной практики, совокупность организаций, обеспечивающих функционирование культуры (народной и профессиональной) и приобщение населения к культурным ценностям.

Объекты культурной инфраструктуры Республики Беларусь. Виды и основные типы организаций сферы культуры, их цель, миссия, задачи и функции. Особенности управления организациями сферы культуры (театрально-зрелищными, культурно-просветительными, научно-методическими, научно-просветительными, культуроохранными, экскурсионно-туристическими, санаторно-курортными и т.д.).

Управление сферой культуры как деятельность государственных институтов по регулированию социокультурных процессов в соответствии с нормами, принципами, целями и задачами культурной политики. Специфика управления социокультурными процессами на уровне государства, региона, ведомства. Инновационные и традиционные подходы в развитии системы управления сферой культуры.

Нормативно-правовая база управления и регулирования культурной деятельностью Республики Беларусь. Кодекс Республики Беларусь о культуре, Закон Республики Беларусь «О государственных минимальных социальных стандартах» и т. д.

Министерство культуры Республики Беларусь: структурно-функциональная характеристика. Цели и задачи структурных подразделений Министерства культуры. Полномочия областных и региональных органов управления в соответствии с их полномочиями. Общественный контроль за выполнением организациями сферы культуры своих миссий и возложенных обществом и государственными органами управления задач.

Деятельность специальных фондов Президента Республики Беларусь по поддержке субъектов культурной деятельности.

Государственно-частное партнерство в сфере культуры. Формы и методы взаимодействия представителей сферы культуры с бизнес-сообществом Республики Беларусь. Деятельность попечительных советов, их нормативно-правовая база. Положение о попечительском совете организации культуры.

Программно-целевое управление сферой культуры. Государственные и региональные программы развития субъектов сферы культуры, их социальная, экономическая, социально-экономическая эффективность.

Кадровая политика Республики Беларусь. Система подготовки кадров для сферы культуры Республики Беларусь (государственные и частные учреждения среднего специального образования, высшего образования, подготовка специалистов высшей квалификации).

## *Тема 2. Менеджмент в сфере культуры как область научного знания и социальной практики*

Культура как исторически сложившаяся система способов и результатов развития сущностных сил человека, функционирующая в целях удовлетворения потребностей членов общества (пирамида потребностей А. Маслоу). Прямой и косвенный вклад культуры в развитие экономической, политической, социальной сфер жизнедеятельности общества. Влияние социально-экономических, политических программ, культивируемых обществом на развитие культуры как второй природы. Человек как творец культуры, культура как творец человека (по В. С. Степину). Культура как сфера духовного производства и как пространство свободного времени.

Менеджмент как область научного знания и как сфера профессиональной деятельности, изучающая законы и закономерности управления процессами и организациями, экономическими, творческо-производственными и иными социальными отношениями в процессе создания, распространения и потребления культурных благ и услуг.

Менеджмент как система реализации управленческой деятельности на государственном, региональном, ведомственном уровне. Функции и механизмы менеджмента, особенности их применения в организационно-

управленческом и производственно-творческом процессе. Целевое назначение менеджмента как практической деятельности менеджера. Использование организационно-управленческих, экономических, нормативно-правовых, информационных, персонал-ориентированных, социально-психологических механизмов менеджмента для развития и реализации креативного потенциала культурных процессов, генерируемых в организациях сферы культуры.

Планирование и организация использования материально-технических, методических и социальных ресурсов в деятельности организаций сферы культуры.

Статус и роль менеджера в сфере культуры. Профессиограммы должностей, занятых в социокультурной сфере (творцы (создатели и интерпретаторы) ценностей и организаторы культурного процесса). Профессиональные сообщества и союзы как акторы социокультурных процессов.

### *Тема 3. Маркетинг в организациях сферы культуры*

Маркетинг как самостоятельная профессиональная область менеджера/маркетолога. Базовые понятия, используемые в некоммерческом маркетинге: потребность (факторы, влияющие на формирование потребностей: социальная среда, мода, личностные установки) и нужда, потребность (осознанная, неосознанная); продукт и услуга (отличительные черты), спрос и рынок (примеры рынков культурной продукции регионального, национального, мирового масштаба); антрепренер, импресарио, продюсер, маркетолог (дифференциация употребления на основе страны применения и вида культурной деятельности).

Социальный характер маркетинговой деятельности. Формирование культурного образа жизни общества и его маркетинговое сопровождение. Социальный маркетинг, его определение, цели, задачи. Взаимовлияние бизнеса и социального маркетинга на развитие сферы культуры. Программа социального маркетинга: определение проблемного поля, выбор целевой аудитории, разработка комплекса маркетинга, оценка эффективности социального маркетинга. Формирующая и окончательная оценка программы социального маркетинга.

Использование технологий социального маркетинга в некоммерческой (непроизводственной) сфере. Определение маркетинговой среды организации сферы культуры. Факторы микросреды и макросреды и их влияние на деятельность субъектов и объектов сферы культуры.

Продукт в комплексе социального маркетинга. Классификации продуктов (потребительские и промышленного назначения; индивидуального и группового потребления; простой и сложной покупки и пр.). Отбор, разработка и позиционирование продуктов, способствующих изменениям поведения потребителя. Маркетинговый подход к определению стоимости продукта, результата интеллектуальной деятельности одного или всего персонала организаций сферы культуры. Жизненный цикл продукта сферы культуры и его стадии: зарождение, выход или первое появление продукта, рост, насыщение, спад. Структура потребительского рынка некоммерческих организаций. Теория производства общественных благ. Информационная асимметрия на рынке общественных благ.

Маркетинг услуг. Специфика услуг сферы культуры. Характеристика услуг сферы культуры: неосвязаемость, неспособность к хранению, неразрывность производства и потребления, непостоянство качества, подверженность сезонным колебаниям спроса, территориальная разобщенность производителя и потребителя услуг. Особенности рынка услуг социокультурной сферы.

Правовое сопровождение социального маркетинга в Республике Беларусь.

#### *Тема 4. Финансово-экономическая деятельность организаций сферы культуры*

Функционирование организаций сферы культуры в условиях рыночной системы отношений. Влияние рыночных механизмов на стиль, формы и способы финансово-экономической деятельности субъектов сферы культуры: социальное партнерство, бизнес-планирование, технологии привлечения денежных средств.

Источники финансирования деятельности организаций сферы культуры: государственные или бюджетные; негосударственные или внебюджетные.

Виды доходов субъектов сферы культуры: в результате собственной коммерческой деятельности (платные услуги, предпринимательская деятельность); привлечение внебюджетных источников (гранты, фонды, спонсоры).

Фандрейзинг как технология привлечения внебюджетных средств. Виды фандрейзинга: проектный и оперативный. Этапы фандрейзинговой компании: планирование, реализация, контроль, анализ. Определение круга доноров. Механизм мотивации и организации спонсорского участия компании. Необходимые информационные документы и материалы. Виды и размеры возможных субсидий. Проведение фандрейзинговой компании. Контакты с потенциальными донорами: пошаговый алгоритм. Приемы

повышения личностного влияния. Психологические факторы эффективности общения. Специальные технологии фандрейзинга.

Краудфандинг как одна из форм привлечения средств для реализации проекта. Технологии краудфандинга. Категории краудфандинга (по цели проекта (бизнес-проект, креативный, социальный и т. д.); по виду вознаграждения для спонсоров (без вознаграждения (пожертвование), нефинансовое вознаграждение, финансовое вознаграждение).

Краудфандинговые интернет-площадки и их использование для сбора средств на реализацию социальных проектов организаций сферы культуры.

Нормативно-правовое регулирование финансово-экономической деятельности организаций сферы культуры.

Внутренняя система хозяйственно-экономической деятельности (бюджета) субъектов сферы культуры. Основные разделы бюджета (оплата труда, основные прямые расходы, непрямые расходы). Примерный перечень расходов и схема расчетов в разделе «Оплата труда». Основные прямые расходы: административные расходы (аренда помещения, транспортных средств, канцелярские товары, публикации, коммуникационные расходы, оплата юридических услуг, банковские комиссионные сборы, страхование, перевод и т. д.), командировочные расходы (транспорт, командировочные расходы), оборудование. Примерный перечень расходов в разделе «Непрямые расходы». Пояснения к бюджету.

#### *Тема 5. Реклама и паблик рилейшнз как инструмент маркетинговой политики организаций сферы культуры*

«Рекламная коммуникация», ее характеристика, основные цели и приоритеты. Основные компоненты рекламной коммуникации (трансляция, трансформация, интерпретация информационного сообщения). Виды рекламы. Социальная реклама. Классификация средств распространения рекламы. Особенности above-the-line (ATL) и below-the-line (BTL) рекламы. Интернет-реклама (контекстная: поисковая и тематическая, реклама в социальных сетях).

Сущность, содержание, функции рекламной деятельности организаций сферы культуры; ее субъекты и объекты. Основные нормативно-правовые акты, регулирующие отношения в сфере рекламы. Закон Республики Беларусь «О рекламе».

Связи с общественностью: понятие и история формирования. Подходы к определению понятия «паблик рилейшнз». История развития паблик рилейшнз (PR). Этапы развития PR. Связи с общественностью: соотношение с рекламой и пропагандой. Паблिसити. Специфика PR-деятельности в

организациях сферы культуры. Репутация и имидж. Составляющие имиджа организаций сферы культуры. Культурный продукт как товар: понятие, разновидности и основные принципы продвижения его через технологии маркетинговых коммуникаций. Формы реализации пиар-кампаний. Презентация: понятие, действующие лица, цели, виды. Проактивная и интерактивная презентации. Конференция. Медиакит. Круглый стол и т. д. Промоушн-акция: основные категории. Взаимодействие организаций сферы культуры со средствами массовой информации. Основания деятельности массмедиа. Разновидности СМИ: структура работы и виды информации для освещения. Формы подачи информации: пресс-справка, пресс-релиз, пресс-пакет. Правила оформления информации.

Бренд в сфере культуры и искусства. «Экономика брендов». Характеристика понятия «бренд». Брендовый товар. Бренд как фирменное наименование. Бренд как товарный знак. Виды товарных знаков. Название организации как товарный знак: особенности регистрации. Логотип как товарный знак. Использование технологий брендинга в деятельности организаций сферы культуры.

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### Дневная форма получения образования

Название темы	Количество аудиторных часов		Количество часов УСР	Форма контроля знаний
	лекции	семинарские/ практические занятия		
<i>Введение</i>	0,5			
<i>Тема 1. Сфера культуры как объект управленческой деятельности</i>	1,5	2		
<i>Тема 2. Менеджмент в сфере культуры как область научного знания и социальной практики</i>	2	4	2	групповые задания
<i>Тема 3. Маркетинг в организациях сферы культуры</i>	2	6	2	устный опрос
<i>Тема 4. Финансово-экономическая деятельность организаций сферы культуры</i>	2	2	2	устный опрос
<i>Тема 5. Реклама и публич рилейнз как инструмент маркетинговой политики организаций сферы культуры</i>	2	4	2	групповые задания
<b>Всего...</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	



## Заочная форма получения образования

Название темы	Количество аудиторных часов	
	лекции	семинарские/ практические занятия
<i>Введение</i>	0,5	
<i>Тема 1. Сфера культуры как объект управленческой деятельности</i>	1,5	
<i>Тема 2. Менеджмент в сфере культуры как область научного знания и социальной практики</i>	2	2
<i>Тема 3. Маркетинг в организациях сферы культуры</i>	4	2
<i>Тема 4. Финансово-экономическая деятельность организаций сферы культуры</i>	2	2
<i>Тема 5. Реклама и публич-рилейшнз как инструмент маркетинговой политики организаций сферы культуры</i>	2	
<b>Всего...</b>	<b>12</b>	<b>6</b>

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Литература

#### *Основная*

1. *Баканов, Е. А.* Управление услугами сферы культуры : учеб. пособие для вузов / Е. А. Баканов. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2021. – 202 с.
2. *Беляцкий, Н. П.* Креативный менеджмент : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2018. – С. 207–239.
3. *Кадырова, С. В.* Self-management в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / С. В. Кадырова, Е. А. Немцева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2021. – С. 104–135.
4. *Коленько, С. Г.* Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – С. 59–298.
5. *Командышко, Е. Ф.* Арт-менеджмент : учеб. для студентов высших учебных заведений / Е. Ф. Командышко. – М. : ИНФРА-М, 2022. – С. 66–90.
6. *Курегян, С. В.* Экономика искусства и культуры / С. В. Курегян. – Минск : Право и экономика, 2019. – 131 с.
7. *Теория межкультурной коммуникации* : учеб. и практикум для студентов высших учебных заведений / под ред. Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. – М. : Юрайт, 2020. – С. 130–167.
8. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2021. – С. 232–520. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/177061>.
9. *Чарная, И. В.* Экономика культуры : учеб. и практикум для академического бакалавриата / И. В. Чарная. – 4-е изд. – М. : Юрайт, 2019. – С. 8–61 с.

#### *Дополнительная*

1. *Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры* [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-З : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рээстр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.
2. *ЕКСД* [Электронны рэсурс] : Единый квалификационный справочник должностей служащих : [в 30 вып.] / М-во труда и соц. защиты

Респ. Беларусь. – Минск : Амалфея, 2014. – Вып. 30 : Должности служащих, занятых в культуре и искусстве. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

3. *Артемьева, Т. В.* Фандрейзинг : привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учеб. пособие / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 286 с.

4. *Асаинова, М. В.* Профессиональная компетентность менеджера социально-культурной деятельности : учеб. пособие / М. В. Асаинова ; Мос. гос. ун-т культуры и искусств. – М. : МГУКИ, 2006. – 109 с.

5. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – С. 61–83.

6. *Воротной, М. В.* Менеджмент музыкального искусства : учеб. пособие / М. В. Воротной. – 3-е, стер. – СПб. : Планета музыки, 2021. – 256 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/160188>.

7. *Каменец, А. В.* Экономика социокультурной сферы : монография / А. В. Каменец. – М. : Кнорус, 2020. – 229 с.

8. *Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре* : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2021. – Т. 1. – 332 с.

9. *Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре* : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2021. – Т. 2. – 196 с.

10. *Макарова, Е. А.* Организация концертно-зрелищной деятельности : пособие для работников культуры / Е. А. Макарова, С. Б. Мойсейчук, И. Л. Смаргович ; ГУ «Минский областной центр народного творчества». – Минск : Змицер Колас, 2015. – 164 с

11. *Переверзев, М. П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М., 2007. – 191 с.

12. *Социально-культурный менеджмент: теория и практика* : сб. ст. / М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; редкол. : А. И. Степанцов, С. Б. Мойсейчук, К. И. Ремишевский. – Минск : БГУКИ, 2014. – 132 с.

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

14. *Трансформация социально-культурной сферы в современных условиях: экономико-управленческие аспекты* : кол. моногр. / В. И. Петрище,

И. А. Соловьёва, Н. Н. Стеблецова [и др.] ; Орлов. гос. ин-т культуры, Каф. экономики и управления. – Курск : Университетская кн., 2017. – Т. 1. – 188 с.

15. *Шекова, Е. Л.* Управление учреждениями культуры в современных условиях / Е. Л. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2014. – 416 с.

16. *Эканоміка і менеджмент у сферы культуры Рэспублікі Беларусь /* М-ва культуры Рэсп. Беларусь, ДУА «Ін-т культуры Беларусі» ; І. Б. Лапцёнак [і інш.] ; навук. рэд.: І. Б. Лапцёнак (гал. рэд.) [і інш.]. –Мінск: Ін-т культуры Беларусі, 2016. – 191 с.

## **Перечень рекомендуемых средств диагностики**

Для итоговой диагностики уровня знаний, умений и навыков студентов, полученных в процессе изучения учебной дисциплины «Менеджмент, маркетинг, финансирование и реклама в учреждениях социокультурной сферы», проводится экзамен. Выставление итоговой оценки на экзамене осуществляется с учетом академической активности студентов на лекционных, семинарских и практических занятиях, а также с учетом выполненных ими учебных заданий в рамках контролируемой самостоятельной работы.

Основными видами контроля, обеспечивающими высокую степень диагностики уровня знаний, умений и навыков студентов по учебной дисциплине, являются:

- корректирующий контроль: экспресс-опрос в устной или письменной форме, собеседование по пройденному материалу;
- констатирующий контроль: оценка выступлений студентов с докладами и сообщениями на семинарских занятиях, проверка письменных работ (реферат, опорный конспект) или мультимедийных презентаций;
- самоконтроль: осуществляется самим студентом в форме анализа уровня своей подготовки по сравнению с одногруппниками;
- итоговый контроль: итоговая аттестация – экзамен.

Для оценки качества самостоятельной работы студентов осуществляется систематический контроль за ее выполнением путем проверки выполненных студентами заданий в установленные преподавателем сроки.

## **Организация самостоятельной работы студентов**

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

В процессе изучения дисциплины «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры» самостоятельная работа студентов включает выполнение всех видов аудиторных (проведение экспресс-опросов по темам, выносимым преподавателем на самостоятельное изучение студентами; теста,

определяющего уровень знаний по определенному блоку дисциплины; опроса студентов в форме игры) и внеаудиторной (выполнение письменных заданий, подготовка сообщения по выбранной теме, составление мини-гlossария, тестовых заданий, написание эссе) работ.

Самостоятельная работа организуется студентом с учетом своих психологических особенностей и личностной заинтересованности, контролируемая самостоятельная работа студента осуществляется непосредственно под руководством профессорско-преподавательского состава.

Самостоятельная работа студентов по учебной дисциплине направлена на поиск и изучение последних фактографических сведений, отражающих практико-ориентированную деятельность специалистов социокультурной сферы, через анализ информационных материалов (аналитических материалов и статистических сведений, предоставляемых Министерством культуры Республики Беларусь, Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь), материалов, представленных в периодических и продолжающихся профессиональных изданиях (газета «Культура», журналах «Мастацтва», «Справочник руководителя учреждения культуры»); на сайтах организаций и учреждений культуры, профессиональных сообществ (Ассоциация менеджеров культуры (amcult.ru), на персональных страничках в социальных сетях и интернет-сообществах (Справочная система «Культура» (cultmanager.ru).

Управляемая самостоятельная работа студента по учебной дисциплине предусматривает внеаудиторное изучение отдельных разделов и тем; проведение учебных занятий в форме деловой игры; проведение учебных занятий с применением активных форм и методов обучения; проведение практических занятий, направленных на закрепление теоретического курса.

Для самостоятельного изучения разделов и тем настоящей программы студенты могут использовать труды профессорско-преподавательского состава университета, размещенные в репозитории Белорусского государственного университета культуры и искусств (<http://repository.buk.by/>), в БД собственной генерации библиотеки УО БГУКИ «Труды преподавателей, сотрудников, аспирантов, магистрантов и студентов БГУКИ»; пользоваться полнотекстовыми электронными ресурсами, доступ к которым открыт для субъектов и объектов образовательного процесса университета в электронных библиотечных системах «Университетская библиотека онлайн», «ИЗДАТЕЛЬСТВО «ЛАНЬ»; научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU.

Для более углубленного изучения отдельных тем, выносимых на управляемую самостоятельную работу, студентам предлагается ознакомиться с видеозаписями лекций, семинаров, мастер-классов маркетера, интернет-маркетера, спикера, представителя бизнес-сообщества Российской Федерации Игоря Борисовича Манна ([www.igor-mann.ru](http://www.igor-mann.ru)), расположенных на сервере видеохостинговой компании YouTube.

## **Критерии оценки результатов учебной деятельности**

**10 (десять) баллов** – самостоятельное, свободное, последовательное раскрытие темы (вопроса), подкрепленное ссылками из нескольких источников. Широкое владение терминологией. Собственный, аргументированный взгляд на затронутые проблемы. Предоставление тезисов.

**9 (девять) баллов** – свободное изложение содержания темы (вопроса), основанное на привлечении не менее трех источников, комментарии и выводы. Последовательность и ясность изложения материала. Широкое владение терминологией. Предоставление тезисов.

**8 (восемь) баллов** – то же, что и выше установлено. Некоторая незавершенность аргументации при изложении, требующая уточнения теоретических позиций. Владение терминологией.

**7 (семь) баллов** – понимание сути темы (вопроса), грамотное, но недостаточно полное изложение содержания. Отсутствие собственных оценок. Использование терминологии.

**6 (шесть) баллов** – понимание сути темы (вопроса), изложение содержания неполное, недостаточно свободное, требующее дополнений. Отсутствие собственных оценок. Неточности в терминологии.

**5 (пять) баллов** – поверхностная проработка темы (вопроса), неумение последовательно выстроить устное сообщение, невладение терминологией.

**4 (четыре) балла** – поверхностная проработка темы (вопроса), наличие некоторых погрешностей при ответе, пробелы в раскрытии содержания, невладение терминологией.

**3 и 2 (три и два) балла** – отсутствие знаний по значительной части основного учебно-программного материала, невыполнение предусмотренных программой основных заданий.

**1 (один) балл** – нет ответа (отказ от ответа).

## **Тематика семинарских занятий**

### **Дневная форма получения образования**

Тема 1. Сфера культуры как объект управленческой деятельности.

*Семинар I. Механизмы государственного управления и регулирования культурной деятельности.*



Тема 2. Менеджмент в сфере культуры как область научного знания и социальной практики

*Семинар II. Программно-целевой подход к управлению объектами социокультурной сферы.*

*Семинар III. Творческий коллектив как объект управления.*

Тема 3. Маркетинг в организациях сферы культуры.

*Семинар IV. Рынок культурных продуктов и услуг, его структура.*

*Семинар V. Сегментирование рынка и позиционирование культурных продуктов и услуг.*

*Семинар VI. Маркетинговая информационная система учреждений и организаций социокультурной сферы.*

Тема 4. Финансово-экономическая деятельность организаций сферы культуры

*Семинар VII. Финансово-экономические аспекты деятельности учреждений и организаций социокультурной сферы в рамках государственной экономической политики Республики Беларусь.*

Тема 5. Реклама и публичность как инструмент маркетинговой политики организаций сферы культуры.

*Семинар VIII. Общая характеристика, функции и виды рекламы. Социальная реклама.*

*Семинар IX. Брендинг в сфере культуры и искусства.*

### **Заочная форма получения образования**

Тема 2. Менеджмент в сфере культуры как область научного знания и социальной практики

*Семинар I. Программно-целевой подход к управлению объектами социокультурной сферы.*

Тема 3. Маркетинг в организациях сферы культуры.

*Семинар II. Рынок культурных продуктов и услуг, его структура.*

Тема 4. Финансово-экономическая деятельность организаций сферы культуры

*Семинар III. Финансово-экономические аспекты деятельности учреждений и организаций социокультурной сферы в рамках государственной экономической политики Республики Беларусь.*

## **Примерные темы для организации управляемой самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине**

1. Анализ (по предложенному образцу) аналитических материалов и статистических сведений, представленных в справочно-информационных изданиях Министерства культуры Республики Беларусь, Национального статистического комитета Республики Беларусь.
2. Разработка макетов рекламной продукции организаций сферы культуры. Их презентация.
3. Презентация (в формате Microsoft Power Point) профессиональных периодических изданий, отражающих вопросы по реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере культуры.
4. Разработка интернет-путеводителя (в программе «Google Сайты») по электронным информационным ресурсам, отражающих практический опыт реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере культуры.
5. Разработка плана продвижения культурного товара/услуги на региональном потребительском рынке.
6. Презентация (в формате Microsoft Power Point) краудфандинговых интернет-площадок Республики Беларусь и стран СНГ, которые используются организациями сферы культуры для финансирования своих социокультурных проектов.
7. Разработка сценария «творческого конфликта».

### **Перечень практико-ориентированных периодических изданий, отражающих проблемное поле учебной дисциплины (библиотечный фонд УО БГУКИ)**

#### **Журналы**

Art-менеджер.  
Беларуская думка.  
Маладосць.  
Мастацкая і музычная адукацыя.  
Справочник руководителя учреждения культуры.

#### **Газеты**

Краязнаўчая газета.  
Культура.  
Літаратура і мастацтва.  
Рэспубліка.  
Советская Белоруссия.

## 5.2 Учебно-методическая карта учебной дисциплины

(дневная форма получения высшего образования)

Название темы	Количество аудиторных часов		Количество часов УСП	Форма контроля знаний
	лекции	семинарские/ практические занятия		
<i>Введение</i>	0,5			
<i>Тема 1. Сфера культуры как объект управленческой деятельности</i>	1,5	2		
<i>Тема 2. Менеджмент в сфере культуры как область научного знания и социальной практики</i>	2	4	2	групповые задания
<i>Тема 3. Маркетинг в организациях сферы культуры</i>	2	6	2	устный опрос
<i>Тема 4. Финансово-экономическая деятельность организаций сферы культуры</i>	2	2	2	устный опрос
<i>Тема 5. Реклама и публич рилейнз как инструмент маркетинговой политики организаций сферы культуры</i>	2	4	2	групповые задания
<b>Всего...</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	

### 5.3 Учебно-методическая карта учебной дисциплины

(заочная форма получения высшего образования)

Название темы	Количество аудиторных часов	
	лекции	семинарские/ практические занятия
<i>Введение</i>	0,5	
<i>Тема 1. Сфера культуры как объект управленческой деятельности</i>	1,5	
<i>Тема 2. Менеджмент в сфере культуры как область научного знания и социальной практики</i>	2	2
<i>Тема 3. Маркетинг в организациях сферы культуры</i>	4	2
<i>Тема 4. Финансово-экономическая деятельность организаций сферы культуры</i>	2	2
<i>Тема 5. Реклама и публичных отношений как инструмент маркетинговой политики организаций сферы культуры</i>	2	
<b>Всего...</b>	<b>12</b>	<b>6</b>

## 5.4 Информационно-методическая часть

### Основная литература

10. Акулич, И. Л. Основы маркетинга / И. Л. Акулич, И. З. Герчиков. – Минск : Издатель А. Н. Вараксин, 2017. – 412 с.
11. Акулич, М. В. Интернет-маркетинг. Политики маркетинга. Интернет-аукционы. Торговые интернет-площадки и торговля / М. В. Акулич. – [Б. м.] : Издательские решения, 2017. – 140 с.
12. Баканов, Е. А. Управление услугами сферы культуры [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. А. Баканов, А. С. Тельманова, Н. М. Трусова. – Кемерово : КемГИК, 2020. – С. 6 – 47. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/174704>.
13. Бастрокоў, У. П. Роля інфармацыйнай сістэмы «Інтэгрэваны банк даных устаноў культуры» ў інфармацыйна-метадычным забеспячэнні дзейнасці кіраўнікоў і спецыялістаў сферы культуры / У. П. Бастрокоў // Сучасная дадатковая адукацыя дарослых у сферы культуры: навукова-метадычнае забеспячэнне і павышэнне якасці адукацыі : [зб. арт.] / Мін-ва культуры Рэсп. Беларусь, ДУА «Інстытут культуры Беларусі». – Мінск, 2016. – С. 143–147
14. Бондарь, Ю. П. Юрий Бондарь: «Любить родное культурное достояние ...» / Ю. П. Бондарь ; бес. С. Головки // Беларуская думка. – 2020. – № 7. – С. 3–12.
15. Вайлунова, Ю. Г. Прикладной маркетинг: конспект лекций / Ю. Г. Вайлунова, А. А. Поташев. – Витебск : ВГТУ, 2018. – 164 с.
16. Ваньков, В. В. Культура в эпоху цифровой экономики [Электронный ресурс] / В. В. Ваньков // Библиотека нового поколения. – 2020. – № 1. – Режим доступа: <https://bnp.rsl.ru/article/view/506>.
17. Веренич, М. И. Культура в контексте современных трансформаций: практика Республики Беларусь [Электронный ресурс] / М. И. Веренич // Социологический альманах. – 2019. – №10. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kultura-v-kontekste-sovremennyh-transformatsiy-praktika-respubliki-belarus>
18. Воробьев, И. П. Маркетинг в системе экономических отношений : краткий курс лекций / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова – Минск : Беларуская навука, 2020. – 133 с.
19. Галуцкий, Г. М. Ресурсы и общая характеристика ресурсной базы [Электронный ресурс] / Г. М. Галуцкий // Введение в экономику культуры: основы экономических знаний для специалистов культуры /

Г. М. Галуцкий. – М., 2001. – С. 85–102. – Режим доступа: <https://mylektsii.su/11-17055.html>.

20. *Горушкина, С. Н.* К вопросу о ресурсах культуры / С. Н. Горушкина // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2011. – № 3. – С. 32–36.

21. *Киселева, Т. Г.* Ресурсная база социально–культурной деятельности / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников // Социально–культурная деятельность : учеб. / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников. – М. : МГУКИ, 2004. – С. 368–403.

22. *Клюня, В. Л.* Брендинг : учебное пособие / В. Л. Клюня, Н. В. Черченко, С. П. Мармашова. – Минск : Институт бизнеса БГУ, 2019. – 119 с.

23. *Коленько, С. Г.* Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – С. 59–298.

24. *Королькова, В. В.* Разрабатываем должностную инструкцию [Электронный ресурс] / В. В. Королькова // Информационный бюллетень РНТБ. – 2020. – № 2. – Режим доступа: <https://rlst.org.by/informational-resources/izdania/ib-2-2020/dolzhnostnaya-instruktsiya>.

25. *Курегян, С. В.* Экономика искусства и культуры / С. В. Курегян. – Минск : Право и экономика, 2019. – 131 с.

26. *Луцевич, Л. В.* Профессионально–педагогическая мобильность специалистов образовательной сферы : интегративный характер феномена мобильности, его сущность и структурные компоненты / Л. В. Луцевич // Народная асвета. – 2014. – № 10. – С. 3–8.

27. *Пищик, Т. В.* Организация труда в области культуры [Электронный ресурс] / Т. В. Пищик // Всероссийский культурологический форум : сб. ст. Всерос. науч.–практ. конф. (28 июня 2021 г.) / под. общ. ред. И. И. Ивановской. – Петрозаводск : МЦНП «Новая наука», 2021. – С. 46 – 50. – Режим доступа: <https://sciencen.org/assets/Kontent/Konferencii/Arhiv-konferencij/KOF-331.pdf#page=46>.

28. *Платные услуги в сфере культуры: организационно–методические аспекты : информ.–аналит. материалы [Электронный ресурс] / сост. : Р. Ф. Харитончик, Е. А. Лапикова ; под общ. ред. И. Б. Лаптенок ; Мин–во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун–т культуры и искусств, Ин–т повыш. квалиф. и переподг. кадров. – Минск : БГУКИ, 2020. – Режим доступа: <http://repository.buk.by/handle/123456789/23148>.*

29. *Примак, Ю. Д.* Новые теоретические подходы к решению экономической проблемы дефицита ресурсов [Электронный ресурс] / Ю. Д. Примак // Новости науки и технологий. – 2018. – № 4. – Режим доступа: [http://belisa.org.by/pdf/2018/NNT4/art3\\_NNT\\_4\(47\)\\_2018.pdf](http://belisa.org.by/pdf/2018/NNT4/art3_NNT_4(47)_2018.pdf).

30. *Русак, И. Н.* Развитие культурной инфраструктуры и критерии формирования культурных центров в регионах Республики Беларусь [Электронный ресурс] / И. Н. Русак // Вестник Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. Серия 5. Экономика. Социология. Биология. – 2015. – № 1(188). – С. 39–49. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23408128>.

31. *Стубеда, С. А.* Дифференциация понятий «меценатство», «спонсорство», «благотворительность» в белорусских социокультурных реалиях [Электронный ресурс] / С. А. Стубеда // Сохранение национальной идентичности белорусского общества: прошлое, настоящее, перспективы : материалы Респуб. науч. конф. (Барановичи, 21 апреля 2016 года) / Баранович. гос. ун–т. – Барановичи, 2016. – С. 211–212. – Режим доступа: <http://repository.buk.by:8080/handle/123456789/11813?show=full>.

32. *Тавокин, Е. П.* Культура в системе показателей категории «качество жизни» [Электронный ресурс] / Е. П. Тавокин, И. А. Табатадзе // Мониторинг. – 2008. – №4. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kultura-v-sisteme-pokazateley-kategorii-kachestvo-zhizni-1>.

33. *Тульчинский, Г. Л.* Маркетинг в сфере культуры [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – 5-е изд., стер. – СПб. : Планета музыки, 2021. – 496 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/167253>.

34. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие [Электронный ресурс] / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2021. – С. 232–520. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/177061>.

35. *Цифровая* платформа для продвижения мероприятий в сфере культуры : презентация М–ва культуры РФ [Электронный ресурс] // PRO.Культура.РФ : [офиц. сайт]. URL: <https://pro.culture.ru/documentation/presentation-procultureru.pdf>.

36. *Чарная, И. В.* Экономика культуры : учеб. и практикум для академического бакалавриата / И. В. Чарная. – 4-е изд. – М. : Юрайт, 2019. – С. 8–61 с.

37. *Шпарло, С. Л.* Региональные учреждения культуры: структурно-количественный анализ / С. Л. Шпарло // Культура. Наука. Творчество : XIII Междунар. науч.–практ. конф., Минск, 16 мая 2019 г. : сб. науч. ст. / М–во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун–т культуры и искусств [и др.] ; редкол.: А. А. Корбут [и др.]. – Минск, 2019. – С. 551–558.

38. *Шубин, Ю. А.* О деятельности методических служб учреждений культуры клубного типа [Электронный ресурс] / Ю. А. Шубина // Вестник МГУКИ. – 2008. – №2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-deyatelnosti-metodicheskikh-sluzhb-uchrezhdeniy-kultury-klubnogo-tipa>.

39. *Яшалова, Н. Н.* Информационные потребности цифрового общества: проблемы и вызовы [Электронный ресурс] / Н. Н. Яшалова // НТИ. Серия 1, Орган. и метод. информ. работы. – 2020. – № 4. – Режим доступа: <http://lamb.viniti.ru/sid2/sid2free?sid2=J18613680>.

### *Дополнительная литература*

1. *Артемьева, Т. В.* Фандрейзинг : привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учеб. пособие / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 286 с.

2. *Асаинова, М. В.* Профессиональная компетентность менеджера социально-культурной деятельности : учеб. пособие / М. В. Асаинова ; Мос. гос. ун-т культуры и искусств. – М. : МГУКИ, 2006. – 109 с.

3. *Басовский, Л. Е.* Маркетинг : учеб. пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 233 с. Режим доступа: <https://ezproxy.ha.tpu.ru:2443/login?url=https://znanium.com/catalog/document?pid=939196>.

4. *Бондарь, П. И.* Компетентность специалиста сферы культуры: структура и специфика / П. И. Бондарь // Компетентностный подход в высшем образовании: проблемы и перспективы : материалы науч.-метод. конф., Минск, 4 февр. 2016 г. / М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; редкол.: Ю. П. Бондарь (пред.) [и др.]. – Минск, 2016. – С. 34–39.

5. *Бондарь, Ю. П.* Государственная культурная политика: концептуальные основы и практическая реализация / Ю. П. Бондарь, П. И. Бондарь // Веснік Беларус. дзярж. ўн-та культуры і мастацтваў. – 2016. – № 2. – С. 5–15.

6. *Брестский* областной общественно-культурный центр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://okcbrest.by/>.

7. *Веренич, М. И.* Минимальные государственные стандарты в сфере культуры в структуре индикаторов качества жизни населения / М. И. Веренич // Социальное знание и современные проблемы развития белорусского общества : материалы Междунар. науч.-практ. конф., г. Минск, 21–22 нояб. 2013 г. – Минск : Право и экономика, 2013. – С. 186–189.



8. *Витебский* областной методический центр народного творчества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vitebsk-region.gov.by/ru/uchrezhdenija-kultury-i-obrazovanija/>.
9. *Воротной, М. В.* Менеджмент музыкального искусства : учеб. пособие [Электронный ресурс] / М. В. Воротной. – 3-е, стер. – СПб. : Планета музыки, 2021. – 256 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/160188>.
10. *Гомельский* областной центр народного творчества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ocnt.gomel.by/>.
11. *Гродненский* областной методический центр народного творчества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gromc.by/>.
12. *Информация* о методических центрах в сфере культуры Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Мин-во культуры Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://kultura.by/by/karysnaya-infarmacyya/>.
13. *Каменец, А. В.* Экономика социокультурной сферы : монография / А. В. Каменец. – М. : Кнорус, 2020. – 229 с.
14. *Конкурентоспособность* предприятия (фирмы) : учеб. пособие / А. К. Александров [и др.] ; под общ. ред. В. М. Круглика. – Минск : Новое знание, 2020. – 285 с.
15. *Кузьмина, Е. Е.* Маркетинг : учеб. / Е. Е. Кузьмина. – М. : Юрайт, 2018. – 384 с.
16. *Культура* [Электронный ресурс] // Брестский областной исполнительный комитет. – Режим доступа: <http://brest-region.gov.by/index.php/obshchestvo/kultura>.
17. *Культура* [Электронный ресурс] // Витебский областной исполнительный комитет. – Режим доступа: <https://vitebsk-region.gov.by/ru/culture-ru/>.
18. *Культура* [Электронный ресурс] // Минский областной исполнительный комитет. – Режим доступа: <http://www.minsk-region.gov.by/sotsialnaya-sfera/kultura6832/>.
19. *Культура* [Электронный ресурс] // Могилевский областной исполнительный комитет. – Режим доступа: <https://mogilev-region.gov.by/category/kultura>.
20. *Культура* и искусство [Электронный ресурс] // Гродненский областной исполнительный комитет. – Режим доступа: <http://kultura.grodno.by/>.
21. *Культура* и искусство Гомельской области [Электронный ресурс] // Гомельский областной исполнительный комитет. – Режим доступа: <http://www.gomel-region.by/ru/kulture-ru>.

22. *Культура* как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2021. – Т. 1. – 332 с.
23. *Культура* как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2021. – Т. 2. – 196 с.
24. *Макарова, Е. А.* Организация концертно–зрелищной деятельности : пособие для работников культуры / Е. А. Макарова, С. Б. Мойсейчук, И. Л. Смаргович ; ГУ «Минский областной центр народного творчества». – Минск : Змицер Колас, 2015. – 164 с
25. Маркетинг : учеб. / В. В. Герасименко [и др.]; под общ. ред. В. В. Герасименко– М. : Проспект, 2018. – 508 с.
26. *Минский* областной центр народного творчества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cultur.by/>.
27. *Могилевский* областной методический центр народного творчества и культурно–просветительной работы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mogomc.by/>.
28. *Неверова, Т. А.* Престиж профессий культуры в региональной среде: по результатам исследования [Электронный ресурс] / Т. А. Неверова, Н. А. Стефановская // Социально–экономические явления и процессы. – 2016. – № 7. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/prestizh-professiy-kultury-v-regionalnoy-srede-po-rezultatam-issledovaniya>.
29. *Переверзев, М. П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М., 2007. – 191 с.
30. *Социокультурный* менеджмент в контексте приоритетов государственной политики в сфере культуры : сб. к 25–летию кафедры менеджмента социально–культурной деятельности / Белорус. гос. ун–т культуры и искусств ; науч. рук. А. М. Стельмах. – Минск : Издатель Владимир Сивчиков, 2018. – 191 с.
31. *Трансформация* социально–культурной сферы в современных условиях: экономико–управленческие аспекты : кол. моногр. / В. И. Петрище, И. А. Соловьёва, Н. Н. Стеблецова [и др.] ; Орлов. гос. ин–т культуры, Каф. экономики и управления. – Курск : Университетская кн., 2017. – Т. 1. – 188 с.
32. *Управление* культуры мингорисполкома [Электронный ресурс] / Минский городской исполнительный комитет. – Режим доступа: <http://uk.minsk.gov.by/>.
33. *Чижиков, В. М.* Введение в социокультурный менеджмент : учеб. / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2003. – 382 с.

34. *Шекова, Е. Л.* Управление учреждениями культуры в современных условиях / Е. Л. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2014. – 416 с.

35. *Эканоміка і менеджмент у сферы культуры Рэспублікі Беларусь /* М–ва культуры Рэсп. Беларусь, ДУА «Ін–т культуры Беларусі» ; І. Б. Лапцёнак [і інш.] ; навук. рэд.: І. Б. Лапцёнак (гал. рэд.) [і інш.]. –Мінск: Ін–т культуры Беларусі, 2016. – 191 с.

### ***Нормативные правовые акты***

1. *ЕКСД* [Электронный ресурс] : Единый квалификационный справочник должностей служащих : [в 30 вып.] / М–во труда и соц. защиты Респ. Беларусь. – Минск : Амалфея, 2014. – Вып. 30 : Должности служащих, занятых в культуре и искусстве. – 1 электрон. опт. диск (CD–ROM). (<https://www.tnpa.by/#!/DocumentCard/219100/316547>)

2. *Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры* [Электронный ресурс] : уступ. у сілу з 3 лют. 2017 г. / адк. за вып. Н. В. Судзілоўская. – Мінск : Нац. цэнтр прававой інфарм. Рэсп. Беларусь, 2016. – 271 с.

3. *О защите прав потребителей* [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 9 янв. 2002 г., № 90-3 : в ред. Закона Респ. Беларусь от 13.06.2018 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Респ. Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

4. *О защите прав потребителей* [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 9 янв. 2002 г., № 90-3 : в ред. Закона Респ. Беларусь от 13.06.2018 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Респ. Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

5. *О предоставлении и использовании безвозмездной (спонсорской) помощи* [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 1 июля 2005 г., № 300 : в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 10.05. 2019 г. // іlex : информ.–поисковая система / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

6. *О рекламе* [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 10 мая 2007 г., № 225-3 : в ред. Закона Респ. Беларусь от 17.07.2017 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Респ. Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

7. *Об иностранной безвозмездной помощи* [Электронный ресурс] : Декрет Президента Респ. Беларусь, 25 мая 2005 г., № 3 // іlex : информ.–поисковая система / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

8. *Об оплате* труда работников в сфере культуры [Электронный ресурс] : постановление М-ва культуры Респ. Беларусь, 13 июня 2019 г., № 32 : в ред. постановления М-ва культуры Респ. Беларусь от 14.06.2021 г. // iLex : информ. – поисковая система / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

9. *Об утверждении* Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь : Указ Президента Респ. Беларусь, 17 июля 2001 г., № 399 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2001. – № 68. – 1/2863.

10. *Об утверждении* перечня социально значимых товаров, цены на которые регулируются облисполкомами и минским горисполкомом не более 90 дней в течение одного года, и внесении изменений в постановление совета министров республики Беларусь от 17 января 2014 г. № 35 [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 27 янв. 2017 г., № 81 // ЭТАЛОН. Законодательство Респ. Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

11. *Об утверждении* перечня социально значимых товаров, цены на которые регулируются облисполкомами и минским горисполкомом не более 90 дней в течение одного года, и внесении изменений в постановление совета министров республики Беларусь от 17 января 2014 г. № 35 [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 27 янв. 2017 г., № 81 // ЭТАЛОН. Законодательство Респ. Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

12. *Об утверждении* Типовых правил внутреннего трудового распорядка [Электронный ресурс] : пост. Мин-ва труда Респ. Беларусь от 5 апр. 2000 г. № 46. – Режим доступа: <https://etalonline.by/document/?regnum=W20003389>.

13. *Рекомендации* по нормативам численности работников государственных театрально-зрелищных и культурно-просветительских организаций : приказ Мин-ва культуры Респ. Беларусь от 01.06.2021 № 81.

14. *Типовое* положение об аттестации руководителей и специалистов организаций [Электронный ресурс] : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь 25.05.2010 г. № 784. – Режим доступа: [pravo.by/pdf/2010-132/2010-132\(030-053\).pdf](http://pravo.by/pdf/2010-132/2010-132(030-053).pdf).

## 5.5 Видеоматериалы по учебной дисциплине

1. Анна Титова. Вебинар «Коммуникативные стратегии для учреждений культуры» : [видео] // Территория культуры. Образование : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=xfX-Vkm0y74>.
2. Вебинар «Механика привлечения внебюджетных ресурсов. Часть 1» : [видео] // Библиотека нового поколения : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=oiwRyN-GRgI>.
3. Вебинар «Механика привлечения внебюджетных ресурсов. Часть 2» : [видео] // Библиотека нового поколения : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=XoMROSqHQ8>.
4. Вебинар «Роль менеджера в сфере культуры» : [видео] // Библиотека нового поколения : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=EMqYe8nHmWk>.
5. Вебинар: Социальное предпринимательство на малых территориях: вызовы и решения : [видео] // Ассоциация менеджеров культуры : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=cuaySUBwWrY&t=1s>.
6. Грант как гарант успешного проекта в сфере культуры : [видео] // РОСКУЛЬТПРОЕКТ : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=zIPaA6Yk7h4>.
7. Онлайн-семинар «Менеджмент культурных проектов: от идеи до реализации» : [видео] // Российский фонд культуры : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=o7aYH2lyE34>.
8. Семинар «Менеджмент концертной организации» : [видео] // Сибирский музыкальный форум АККОЛАДА : [офиц. аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=T3zmpTCKEy8&t=7219s>.



## 5.6 Электронные информационные ресурсы по учебной дисциплине доступные в библиотеке университета

<div style="text-align: center;">  <h3>ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ</h3> </div> <p><b>LIBRARY.RU</b> крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций, обладающая богатыми возможностями поиска и анализа научной информации</p> <p>более 26 млн. научных публикаций</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>более 5700 российских научных журналов оформлена подписка на 33 журнала (полные тексты)</p> <p><b>Тематика:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Культурология</li> <li>- Философия</li> <li>- Искусствоведение</li> <li>- Педагогика и др.</li> </ul> </div> <div style="width: 35%; text-align: center;">  <p><b>5300 научных журналов</b></p> <p>в открытом доступе</p> <p>Язык: русский</p> <p>Тематика: Многопрофильная</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>Библиотека интегрирована с Российским индексом научного цитирования (РИНЦ)</p>  </div> </div>	<div style="text-align: center;">  <h3>ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ</h3> </div> <p>«Университетская библиотека онлайн» <b>biblioclub.ru</b></p> <p>это электронная библиотека, обеспечивающая доступ высших и средних учебных заведений, публичных библиотек и корпоративных пользователей к наиболее востребованным материалам учебной и научной литературы по всем отраслям знаний от ведущих российских издательств</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>Университетская библиотека ONLINE</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Издательские коллекции</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Периодика</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Энциклопедии</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Обучающие мультимедиа</p> </div> </div> <p>Язык: русский</p> <p>более 70000 наименований электронных книг</p> <p>Доступ откроется после авторизации на сайте под логином и паролем</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- безлимитный постраничный просмотр</li> <li>- создание закладок и комментариев</li> <li>- 10% копирования текста в день</li> </ul> 
<div style="text-align: center;">  <h3>ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ</h3> </div> <p><b>dlib.eastview.com</b> EastView - это полнотекстовая база данных</p> <p><b>east view</b> information services</p> <p>Тематика: Библиотечное дело и информационное обслуживание</p> <p>Предназначена для библиотекарей, библиографов, специалистов служб информации и аналитиков</p> <p>База постоянно пополняется новыми номерами</p> <p>27 библиотекведческих журналов России и Украины</p> <p>Язык: русский</p> <p>Есть архив</p> 	<div style="text-align: center;">  <h3>ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ</h3> </div> <p><b>EBSCO HOST</b></p> <p>платформа, предоставляющая доступ к мировой научной периодике в электронном формате</p> <p>всего 11 баз данных</p> <p>2 подключенные базы</p> <p>Academic Search Premier</p> <p>4600 журналов (полнотекстовая)</p> <p>Тематика: Многопрофильная</p> <p>search.ebscohost.com</p> <p>560 журналов (указатель)</p> <p>Library, Information Science &amp; Technology</p> <p>Тематика: Библиотечное дело, библиометрия, информационный менеджмент и др.</p> <p>Язык: английский</p> <p>Доступ возможен по ссылке либо через виртуальный читальный зал HBS</p> 
<div style="text-align: center;">  <h3>ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ</h3> </div> <p>Издательский дом ЛАНЬ®</p> <p>книги и журналы сотен издательств России и ближнего зарубежья по разным областям знаний</p> <p><b>www.e.lanbook.com</b></p> <p>электронно - библиотечная система</p> <div style="display: flex;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>КНИГИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Экономика и менеджмент</li> <li>- Языковедение и литературоведение</li> <li>- Балет. Танец. Хореография</li> <li>- Музыка и театр</li> <li>- Психология. Педагогика</li> <li>- Социально-гуманитарные науки</li> <li>- Художественная литература</li> <li>- Искусствоведение</li> </ul> </div> <div style="width: 50%;"> <p><b>ФУНКЦИИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- безлимитный постраничный просмотр</li> <li>- создание закладок и комментариев</li> <li>- 10% копирования текста в день</li> <li>- цитирование текстовых фрагментов</li> <li>- генерация библиографической записи</li> </ul> </div> </div> <p>Язык: русский</p> <p>Тип ресурса: полнотекстовый</p> 	<div style="text-align: center;">  <h3>ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ, ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ</h3> </div> <p>Издательский дом ЛАНЬ®</p> <p>книги и журналы сотен издательств России и ближнего зарубежья по разным областям знаний</p> <p><b>www.e.lanbook.com</b></p> <p>электронно - библиотечная система</p> <div style="display: flex;"> <div style="width: 45%;"> <p>более 700 научных журналов</p> <p>500 журналов в открытом доступе</p> <p>+ БЕСПЛАТНЫЙ ДОСТУП к классическим трудам по гуманитарным наукам и художественной литературе</p> </div> <div style="width: 50%;"> <p><b>ФУНКЦИИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- безлимитный постраничный просмотр</li> <li>- создание закладок и комментариев</li> <li>- 10% копирования текста в день</li> <li>- цитирование текстовых фрагментов</li> <li>- генерация библиографической записи</li> </ul> </div> </div> <p>Язык: русский</p> <p>Тип ресурса: полнотекстовый</p> 

## *ЛитРес*

*(электронная библиотека лицензионных книг)*

Онлайн-проект «ЛитРес: Библиотека» (*biblio.litres.ru*) позволяет студентам университета (которые подключены к «ЛитРес») получать бесплатный доступ к размещенным в проекте электронным и аудиокнигам. Читать/слушать книги можно как на *официальном сайте проекта*, так и посредством установки мобильного приложения «ЛитРес».

**Для подключения и бесплатного использования** контента библиотеки «ЛитРес» студентам *БГУКИ* необходимо прислать на электронную почту библиотеки университета (*biblioteka.bguki@gmail.com*) свои персональные данные для *последующей их регистрации как резидентов университета*: ✦ имя и фамилию; ✦ адрес электронной почты; ✦ дата, месяц, год рождения; ✦ номер *студенческого* билета.

Если студент не был до этого зарегистрирован в «ЛитРес», то ему на почту с электронного адреса университетской библиотеки придет персональный логин и пароль, позволяющий ему заказывать книги в «ЛитРес».

### **Как взять книгу для чтения?**

Студент имеет возможность заказать в «ЛитРес» для чтения/прослушивания книги, которые ему необходимы для освоения образовательных программ. Для этого необходимо найти интересующую книгу, запросить ее в библиотеке (нажав на соответствующую кнопку) и некоторое время подождать, пока библиотекарь одобрит запрос на покупку и выдачу. Когда запрос будет одобрен, студент будет оповещен об этом путем отправки соответствующего уведомления на указанный им e-mail.

«ЛитРес» работает по принципу библиотеки, поэтому книги выдаются на 14 дней. По истечению 14 дней можно продлить срок пользования книгой или она автоматически будет возвращена в библиотеку и передана следующему по очереди читателю.

