


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 2022г.

СОГЛАСОВАНО

Заместитель декана факультета

  
А.М.Стельмах  
«26» декабря 2022г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

**СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.  
РАЗДЕЛ I. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ**

*для специальности 1-23 01 14 Социально-культурная деятельность,  
направления специальности 1-23 01 14 01 Организация социально-культурной  
деятельности в культурно-досуговых учреждениях*

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

Рассмотрено и утверждено на заседании Совета факультет культурологии  
и социально-культурной деятельности  
26 декабря 2022 г., протокол № 5

**УДК65.01**

**ББК524.1**

**И74**

Рецензенты:

*И. Е. Иноземцева*, декан гуманитарного факультета частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М. Широкова», кандидат культурологии;

*Кафедра* управления и экономики социально-культурной сферы федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Кемеровский государственный институт культуры»

**И74** Социально-культурный менеджмент. Раздел I. Менеджмент социально-культурной сферы: учебно-методический комплекс по учебной дисциплине для специальности 1-23 01 14 Социально-культурная деятельность, направления специальности 1-23 01 14 01 Организация социально-культурной деятельности в культурно-досуговых учреждениях / Белорусский государственный университет культуры и искусств, Факультет культурологии и социально-культурной деятельности, Кафедра менеджмента социально-культурной деятельности; сост.: О. А. Барма. – Минск, 2022. – 205с., ил.: табл. – Библиогр.: с. 161–169. – Заглавие с экрана.

Учебно-методический комплекс состоит из хрестоматийного конспекта лекций, отражающего теоретический и фактологический материал по вопросам применения технологий менеджмента в организациях социально-культурной сферы, перечня семинарских заданий, раскрывающих проблемное поле профессиональной сферы деятельности специалиста в области социального управления, раздела контроля знаний, отражающего методический инструментарий проверки уровня усвоения студентами учебного материала, информационно-методической части, содержащей библиографический список источников научной информации, перечень электронных информационных ресурсов открытого доступа.

**УДК 65.01(075.8)**

**ББК 524.1я73-1**

## СТРУКТУРА УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

1.	ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
2.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
2.1	Конспект лекций ( <i>хрестоматийный материал</i> ).....	7
3.	ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
3.1	Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям.....	99
3.2	Тематика семинарских занятий ( <i>дневная и заочная форма получения высшего образования</i> ) .....	101
3.3	Темы семинарских занятий ( <i>дневная форма получения высшего образования</i> ).....	103
3.4	Темы семинарских занятий ( <i>заочная форма получения высшего образования</i> ).....	126
4.	РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	
4.1	Организация контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы студентов .....	134
4.2	Задания для контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы ( <i>дневная и заочная форма получения высшего образования</i> )	136
4.3	Вопросы к экзамену по учебной дисциплине ( <i>дневная и заочная форма получения высшего образования</i> ).....	148
4.4	Критерии оценки результатов учебной деятельности.....	151
4.5	Рекомендуемые методы обучения.....	156
4.6	Перечень рекомендуемых средств диагностики.....	156
5.	ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	
5.1	Учебная программа по учебной дисциплине.....	157
5.2	Учебно-методическая карта учебной дисциплины ( <i>дневная форма получения высшего образования</i> ).....	158
5.3	Учебно-методическая карта учебной дисциплины ( <i>заочная форма получения высшего образования</i> ).....	160
5.4	Список литературы ( <i>основная и дополнительная литература</i> ).....	161
5.5	Видеоматериалы по учебной дисциплине.....	169
5.6	Электронные информационные ресурсы по учебной дисциплине недоступные в библиотеке университета.....	170
5.7	Интернет-ресурсы по учебной дисциплине.....	172
5.8	Методические центры народного творчества (культурно-просветительной работы).....	178
5.9	Глоссарий по учебной дисциплине.....	190

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В условиях нарастающей мировой социально-экономической неопределенности, ведущей к затяжным экономическим кризисам и социокультурным трансформациям, высокие требования предъявляются обществом к функционирующим системам управления, используемым как на уровне отдельно взятого государства (управление государством как единой системой экономических, политических, социальных отношений), его отдельных элементов (промышленностью, банковской сферой, сферой обслуживания), так и на мировом уровне (стандартизация систем управления странами, континентами). На первый план выходит изучение факторов (явных, неявных), связанных с реализацией управленческих действий, которые оказывают решающее воздействие на эффективность деятельности организации как экономической системы, и ее работников, как источников инноваций. Предметом менеджмента является управление последними, а через них всеми реализуемыми в организации социально-экономическими, управленческими процессами. Поэтому овладение наукой и практикой управления является важнейшей задачей любой личности, а формирование своей авторской модели управленческой деятельности – задача каждого менеджера.

Учебно-методический комплекс представляет собой систему дидактических средств обучения по учебной дисциплине «Социально-культурный менеджмент. Раздел I. Менеджмент социально-культурной сферы». Структурно-логическая модель изложения учебно-методического материала в комплексе способствует формированию у студентов, будущих специалистов по социально-культурной деятельности, преподавателей, профессиональных компетенций по осуществлению организационно-управленческой, хозяйственно-экономической деятельности в организациях социально-культурной сферы.

**Цель** учебно-методического комплекса – систематизация учебно-методических материалов, раскрывающих содержание и принципы управления социально-культурной сферой как сферой социокультурных практик, технологии производственно-творческой деятельности субъектов социокультурной деятельности, компонента государственной культурной политики.

**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 конспект лекций (хрестоматийный материал), ссылки на научные источники, информационный контент которых может быть использован студентами как лекционный материал. Тематика лекций структурирована по темам в соответствии с учебной программой. Лекционный материал рассчитан на самостоятельное изучение студентами с последующим обсуждением на семинарских занятиях.

**Практический раздел** включает перечень тем, выносимых на семинарские занятия, методические рекомендации по их организации и проведению.

**В разделе контроля знаний** представлена тематика заданий для контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы студентов с краткими инструкциями по их выполнению, а также рекомендуемые методы обучения и средства диагностики усвоения учебного материала, вопросы к экзамену.

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

**Вспомогательный раздел** учебно-методического комплекса включает ссылку на учебную программу, размещенную в Репозитории университета, перечень учебных изданий и интернет-ресурсов, рекомендуемых для самостоятельного изучения студентами в рамках подготовки к семинарам и экзамену.

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.

Учебным планом на изучение учебной дисциплины «Социально-культурный менеджмент. Раздел I. Менеджмент социально-культурной сферы» предусмотрено 114 часов, из них 36 часов – аудиторные занятия для студентов очной формы; 12 часов – для студентов заочной формы получения высшего образования.

Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий для студентов очной формы обучения: лекций – 24 часа, семинарских занятий – 12 часов; для студентов заочной формы обучения: 8 часов лекций, 4 часа семинарских занятий.

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)

#### Справочно:

*Источник: Справочная информация о сфере культуры Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Мин-во культуры Респ. Беларусь : [официальный сайт]. – Режим доступа: [https://kultura.by/informatsiya/?PAGEN\\_1=2](https://kultura.by/informatsiya/?PAGEN_1=2).*

#### ВВЕДЕНИЕ

В сфере культуры функционирует около 6 тысяч государственных организаций культуры (1 тыс. государственных организаций культуры со статусом юридического лица): клубы (2536), публичные библиотеки (2552), музеи (150), театрално-зрелищные организации (49, в том числе 28 театров, 19 концертных организаций, 2 цирка), парки (12), зоопарки (5), методические центры народного творчества (12).

В Беларуси действует трехуровневая система подготовки кадров, включающая 405 детских школ искусств, 20 учреждений среднего специального и 3 учреждения высшего образования.

С участием клубных формирований проводится более 120 тыс. концертов и спектаклей, более 45 тыс. театрализованных народных праздников и обрядов, более 40 тыс. выставок произведений народного декоративно-прикладного искусства. Культурное обслуживание сельских населенных пунктов, не имеющих стационарных учреждений культуры, осуществляют **106 автоклубов**.

#### Историко-культурное наследие

Беларусь обладает богатым историко-культурным наследием, представляющим собой наиболее значимые результаты и свидетельства ее исторического, культурного и духовного развития.

Часть наиболее выдающихся для отечественной и мировой культуры объектов наследия включена в списки всемирного наследия ЮНЕСКО.

В частности, в **Список всемирного культурного и природного наследия ЮНЕСКО** включены:

*в 1992 году Беловежская пуца (памятник природы);*

*в 2000 году – замковый комплекс «Мир» (г.п. Мир Кореличского района Гродненской области);*

в 2005 году – архитектурно-культурный комплекс резиденции Радзивиллов в г. Несвиже (Минская область) и Дуга Струве (Брестская и Гродненская области).

**В Список нематериального культурного наследия ЮНЕСКО** включены:

в 2009 году – праздничный рождественский обряд «Колядные цари» в деревне Семежево (Копыльский район, Минская область);

в 2018 году – торжество в честь почитания иконы Матери Божьей Будславской» (Будславский фест)» в г. Будслав (Мядельский район Минской области);

в 2019 году – весенний обряд «Юрьевский хоровод» в д. Погост (Житковичский район Гомельской области);

в 2020 году - белорусско-польская номинация «Культура лесного бортничества».

Наиболее значимые объекты наследия (памятники археологии, архитектуры и градостроительства, истории, искусства, нематериальные проявления творчества человека (обычаи, традиции, обряды)), взятые под охрану государством, включены в **Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь**, в котором сегодня насчитывается 559 историко-культурных ценностей.

Например, объектами наследия, которые имеют всемирное значения (категория «0»), являются: дворцово-парковый ансамбль (кон. XVIII – XIX в.) в г. Гомеле, Борисоглебская (Коложская) церковь (XII в.) в г. Гродно, Августовский канал (XIX в.) в Гродненском районе, церкви оборонного типа (кон. XV - нач. XVI вв.) в д. Сынковичи Зельвенского района, церкви-крепости оборонного типа (XVI в.) в д. Мурованка Щучинского района, комплекс бывшего монастыря иезуитов в г. Несвиже (XVI – XIX вв.), Софийский собор (1044 – 1066 гг., 1738 – 1750 гг.), и Спасо-Преображенская церковь в Полоцке (XII в.), костел Яна Крестителя (1603 – 1606 гг.) в д. Камаи Поставского района, комплекс фортификационных сооружений Брестской крепости (1836 – 1842 гг., 1911 – 1914 гг.), Троицкий костел с колокольной (1583 г.) в агрогородке Чернавчицы Брестского района, Каменецкая башня (XIII в.) в г. Каменец Брестской области.

В стране ведется большая работа по реставрации и восстановлению историко-культурного наследия с целью поддержания его надлежащего технического состояния, приспособления под новые функции и вовлечения их в туристический и культурный оборот.

На государственном уровне эти задачи решаются в рамках ряда государственных программ и локальных инвестиционных проектов.



Среди введенных в эксплуатацию после ремонтно-реставрационных работ за последние годы такие объекты как здания музея В.К.Бялыницкого-Бирули» в г. Могилеве, «Белорусьфильма» в г. Минске, Борисоглебской (Коложской) церковь в г. Гродно, стадион «Динамо» в г. Минске, Северо-восточная башня Лидского замка, памятник К.С.Заслонову, памятник истории «Тростенец», английский пейзажный парк и китайской беседки бывшего дворца Агинских, объекты Брестской крепости (за счет средств Союзного государства России и Беларуси).

Одним из таких объектов является Коссовский дворцово-парковый ансамбль Пусловских. Не менее важным объектом историко-культурного наследия, который интересен туристам, является «Дворцовый комплекс Сапег» в г.п. Ружаны.

Проводятся реставрационно-восстановительные работы на Старом замке в г. Гродно, Северной башне Гольшанского замка, дворцово-паркового комплекса в д. Святск Гродненского района.

### **Мирский замок**

Мирский замок воспринимается нашими соотечественниками и нашими соседями как своеобразный национальный символ независимой Беларуси. Он имеет свой особый и неповторимый облик и является самым характерным и выразительным из частновладельческих замков Беларуси.

В 2000 году Мирский замок был включен в список Всемирного культурного и природного наследия ЮНЕСКО как выдающийся образец центрально-европейского замка.

Основной этап по окончании реставрации и музеефикации замка был завершён в 2010 г. Сегодня музей «Замковый комплекс «Мир» является одним из наиболее посещаемых музеев нашей страны. За период с 2011 г. по 2018 г. музей посетило более 2-х миллионов человек.

### **Несвижский замок**

Несвижский дворцовый ансамбль является туристическим брендом страны, а для любителей истории и искусства Европы – самым привлекательным местом Беларуси. Ежегодно его посещают около 400 000 человек. Важным приоритетом деятельности учреждения является продвижение исторического наследия Республики Беларусь и популяризация объекта Всемирного наследия ЮНЕСКО.

### **Дуга Струве**

Всемирно известное геодезическое сооружение – Дуга Струве – соединяло 265 пунктов в 10 странах мира: Норвегии, Швеции, Финляндии, России, Эстонии, Литве, Латвии, Беларуси, Украине и Молдове.

В Беларуси сохранился 21 пункт (8 пунктов на территории Брестской области и 13 пунктов на территории Гродненской области), которые внесены в Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь, а пять из них, оборудованные специальными знаками, вошли в 2005 г. в Список всемирного наследия ЮНЕСКО:

**3 пункта – на территории Брестской области** (пункты Чекутск, Лесковичи, Осовница Ивановского района Брестской области);

**2 пункта – на территории Гродненской области** (пункт Тюпишки Ошмянского района, пункт Лопаты Щучинского района Гродненской области).

На каждом пункте установлен полутораметровый постамент из карельского гранита, увенчанный 100-килограммовым отполированным шаром с нанесенными на нем контурами Беларуси и координатами пунктов. На сегодняшний день пункты Дуги Струве в Беларуси являются востребованными объектами научной общественности и туристов, широко представлены в СМИ, являются площадкой для международного культурного сотрудничества и реализации различных проектов.

### **Работа с талантливой молодежью.**

#### **Фонды и гранты Президента Республики Беларусь**

Специальный фонд Президента Республики Беларусь по поддержке талантливой молодежи создан в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 12 января 1996 г. № 18 и действует на основании Указа Президента Республики Беларусь от 29 февраля 2008 г. № 142.

Деятельность специального фонда Президента Республики Беларусь по поддержке талантливой молодежи – пример государственной политики по созданию условий для поиска, становления и творческого развития одаренной молодежи.

Популяризация творчества активных, талантливых граждан государства – приоритетная цель специального фонда. Успехи юношей и девушек отмечаются на высшем государственном уровне. Многие лауреаты специального фонда уже признанные деятели искусств, добившиеся больших результатов на мировой сцене и сегодня известны широкой публике.

Громкие победы лауреатов специального фонда на лучших международных творческих площадках – стимул для нового поколения

искать себя в искусстве, прекрасная возможность повысить уровень личного профессионализма, достойно представить родную Беларусь на международной арене.

За 24,5 года звания лауреата, стипендиата и дипломанта фонда удостоены 4 254 человека и 319 коллективов. Гранд-премия и звание лауреата присуждались 474 раза: 417 – молодым гражданам и 57 – коллективам. Премии получили 433 представителя талантливой молодежи и 87 коллективов. Поощрительные премии присуждались 1 730 раз: 1 555 – представителям молодежи, 175 – коллективам. Стипендии специального фонда были присуждены 1 849 раз. Материальная помощь оказана 1 214 соискателям. Поддержан 401 грант.

В банке данных талантливой молодежи Республики Беларусь содержатся сведения о 699 гражданах и 248 творческих коллективах. Из средств специального фонда Президента Республики Беларусь по поддержке талантливой молодежи в 2020 году выделены 0,2 млн. руб. на поощрение 330 представителей талантливой молодежи и 24 коллективов художественного творчества.

### **Изобразительное искусство**

В художественных музеях Беларуси можно увидеть произведения искусства различных эпох. Самая большая коллекция живописи и скульптуры находится в Национальном художественном музее Беларуси. На протяжении веков в Беларуси развивались монументальная живопись. На стенах Спасо-Преображенского храма в г. Полоцке сохранились фрески XII века. Древнерусский Полоцк был крупным центром культуры и искусства, который сохранил до наших дней уникальные памятники древнебелорусской церковной архитектуры и искусства. Шедевром древнебелорусского эмальерного искусства стал крест, сделанный в 1161 году ювелиром Лазарем Богшей по заказу Евфросинии Полоцкой.

В период XIII-XVI веков на территории Беларуси было построено десятки замков и оборонительных сооружений, такие как Лидский, Гродненский, Мирский замки, Несвижский дворец, храм архангела Михаила в Сынковичах и Рождества Пресвятой Богородицы в Мало Можейково. В XV веке новый виток развития получила белорусская светская живопись, около XVI – белорусская иконописная школа получила новый виток развития, благодаря чему были сформированы основные художественные элементы подчёркивающие ее уникальные особенности. С распространением книгопечатания стала развиваться книжная ксилография.

Из ткаческих мануфактур XVII-XVIII веков большую известность приобрели Кореличская, где изготавливали отличавшиеся высоким художественным уровнем шпалеры, и Слуцкая, прославившаяся своими тканями из шелковых, золотых и серебряных нитей поясами.

В конце XVIII-XIX веках белорусская живопись развивалась в русле романтизма и классицизма, позднее - реализма. К этому периоду относятся работы Я.Дамеля, Я.Суходольского, А.Ромера, И.Хруцкого, К.Бахматовича, В.Ваньковича, С.Заряно, И.Олешкевича, Н.Орды, А.Бартельса и других.

В мировую художественную культуру XX века Беларусь вошла созданием УНОВИС и такими именами, как М.Шагал, К.Малевич, Ю.Пэн. Художники М.Филиппович, Р.Семашкевич, В.Бялыницкий-Бируля, В.Цвирко, Г.Ващенко, В.Громыко, М.Данциг, П.Маслеников, М.Савицкий, скульпторы А.Бразер, А.Грубе, М.Керзин, З.Азгур, П.Белоусов, А.Бембель, А.Глебов, С.Селиханов и многие другие внесли большой вклад в развитие белорусского искусства.

В декоративно-прикладном искусстве ведущие позиции занял гобелен. «Гобелен века» работы А.Кищенко официально признан самым большим гобеленом в мире и занесен в книгу рекордов Гиннеса.

Современному изобразительному искусству Беларуси свойственно разнообразие. Утверждают себя фотоискусство, арт-дизайн, искусство акций, компьютерная графика, расширяется жанрово-видовой спектр. В XXI веке художественная школа Беларуси доказала свою способность к развитию, сохранила цельность, продолжила освоение прогрессивных элементов мировой культуры.

### Музыка

Музыкальное искусство Беларуси берет свое начало в народной музыке восточных славян. Значительную роль в быту белорусской деревни издавна играла инструментальная музыка. Среди любимых народных инструментов - дуда, жалейка, гудок, лира, скрипка, цимбалы.

В Беларуси большое развитие получила церковная богослужбная музыка. Музыкальными памятниками XV-XVII веков являются сборники вокально-инструментальных произведений «Полоцкая тетрадь» и «Куранты».

В XVIII веке центрами музыкальной культуры становятся частные театры и капеллы магнатов Радзивиллов, Сапег, Огинских и других. Среди известных композиторов – Я.Голланд, Э.Ванжура, М.Радзивилл.

В современной Беларуси большой популярностью пользуется творчество ведущих музыкальных коллективов страны: Президентского оркестра Республики Беларусь, Государственного академического

симфонического оркестра, Государственной академической хоровой капеллы им. Г.Ширмы.

Артисты Национального академического Большого театра оперы и балета Республики Беларусь, Белорусского государственного академического музыкального театра, Белорусской государственной филармонии покоряют зрителей самобытным талантом и высочайшим исполнительским мастерством.

Белорусское музыкальное искусство прославили выдающиеся композиторы С.Монюшко, Г.Вагнер, В.Мулявин, И.Лученок, Э.Ханок, Д.Смольский, О.Елисеенков и другие.

Значительную работу по развитию музыкальной культуры проводит Национальный академический оркестр симфонической и эстрадной музыки под руководством Михаила Финберга. Организация фестивалей камерной музыки в малых городах Беларуси является одним из важнейших направлений деятельности оркестра.

Визитной карточкой Беларуси можно по праву считать вокальную группу «Чистый голос», вокально-инструментальные ансамбли «Песняры» и «Сябры».

Ежегодно в Беларуси проводятся более 30 международных, республиканских и региональных музыкальных фестивалей, среди них «Белорусская музыкальная осень», «Минская весна», «Славянский базар в Витебске», Национальный фестиваль белорусской песни и поэзии «Маладзечна».

Белорусские исполнители регулярно участвуют в престижных международных конкурсах.

Современное белорусское музыкальное искусство стремится сохранять богатые национальные традиции.

### **Театр**

Белорусское сценическое искусство зародилось из древних народных обрядов, творчества бродячих музыкантов и актеров-скоморохов. В XVI веке возник кукольный театр - батлейка, который давал представления на ярмарках и площадях в городах и местечках. В XVI – XVIII веках начали распространяться школьные театры, в XVIII веке - придворные и городские театры. Некоторые из них со временем преобразовались в профессиональные труппы.

Основоположником национального театра называют белорусского драматурга XVIII века В.Дунина-Марцинкевича.

Возрождение белорусского сценического искусства происходило в начале XX века. Фундамент закладывали драматурги К.Каганец, Я.Купала, Я.Колас, К.Буйло, Ф.Олехнович, Л.Радевич и другие. Театральную работу вели И.Буйницкий, А.Бурбис, Ф.Жданович.

В 1920 году Ф.Жданович организовал Белорусский государственный театр (БГТ-1; ныне Национальный академический театр имени Я.Купалы). В 1926 году начал работу в Витебске БГТ-2 (ныне Национальный академический драматический театр имени Я.Коласа).

Для жителей и гостей республики работает 28 государственных профессиональных театров, из них – 27 системы Министерства культуры (2 музыкальных, 18 драматических, 7 кукольных), 1 – системы Министерства обороны (Драматический театр Белорусской Армии). В их репертуаре произведения белорусских авторов, постановки русской, советской и зарубежной классики. Четыре театра в Беларуси имеют статус «национальный»: это драматические театры Я.Купалы, М.Горького (Минск), Я.Коласа (Витебск) и театр оперы и балета.

В Беларуси регулярно проводятся фестивали, конкурсы, смотры сценического искусства, среди них Международный форум театрального искусства «ТЕАРТ» в Минске, Международный фестиваль театра кукол в Минске, Международный фестиваль современной хореографии в Витебске, «Славянские театральные встречи» в Гомеле, «Белая вежа» в Бресте, «М.@рт.контакт» в Могилеве, фестиваль национальной драматургии имени В.И. Дунина-Мартинкевича в Бобруйске. В 2011 году была впервые установлена Национальная театральная премия Беларуси.

### **Кинематография**

История национального кино берет начало от черно-белого немого фильма «Лесная быль», который сняли в 1926 году в Ленинграде, так как в то время производственная база «Белгоскино» отсутствовала. В столицу Беларуси киностудия переехала в 1939 году. Еще через 9 лет она получила нынешнее название – [«Беларусьфильм»](#).

Сегодня национальная киностудия – одна из ведущих кинофабрик в Восточной Европе с полным циклом производства, способная в год выпускать до 15 игровых, 40 хроникально-документальных и 10 анимационных фильмов. Услугами «Беларусьфильма» пользуются и кинопроизводители других стран, в частности России.

На базе киностудии действует один из самых популярных и любимых театров Беларуси – театр-студия киноактера, который из экспериментальной

площадки сумел стать репертуарным театром, одним из самых востребованных у столичной публики.

Проводятся Международный фестиваль анимационных фильмов «Анімаеўка» (г. Могилев), Минский международный кинофестиваль «Лістапад», Республиканский открытый конкурс любительского кино имени Юрия Тарича в Полоцке «Я снимаю кино». Фильмы киностудии в 2019 году участвовали в 70 международных кинофестивалях, где отмечены 49 наградами. В 6 зарубежных странах проведены дни белорусского кино.

В государственной киносети функционируют 99 стационарных кинотеатров (125 зрительных залов, из которых 103 оснащены проекционным оборудованием в цифровом формате 3D). Кинообслуживание в сельской местности обеспечивают 616 видеопроекционных установок (в том числе, в мобильном варианте).

### **Фестивали, конкурсы**

Ежегодно в Беларуси проводится 60 фестивалей международного и республиканского уровней. Крупнейшие из них, такие как Минский международный кинофестиваль «Лістапад», «Славянский базар в Витебске» и праздник «Купалье» («Александрия собирает друзей») по праву стали брендами суверенной Беларуси. Эти фестивали не только сохранены, но и наполняются каждый год новым звучанием.

Международный фестиваль искусств «Славянский базар» – главное культурное событие года. Вот уже более чем четверть века этот крупнейший форум проводится на древней витебской земле и принимает гостей со всех континентов. За это время на родине Шагала побывали десятки тысяч участников из более чем ста стран мира. В Летнем амфитеатре, на главной сцене фестиваля, прошли сотни концертов, которые успели посмотреть миллионы зрителей планеты. Василек, изображенный на логотипе форума, символизирует чистоту и красоту родины. Яркий, как небо, он словно призван зажечь в миллионах сердец любовь к настоящему искусству, не знающему ни границ, ни религиозных и политических разногласий. В город над Двиной в июле приезжают мировые звезды и дебютанты. Благородная задача «Славянского базара» сформулирована в его девизе: «Через искусство – к миру и взаимопониманию». Такое же название носит специальная премия Президента Республики Беларусь, которую он вручает на фестивале.

Праздник **Купалье** в агрогородке Александрия берет свое начало в 2011 году. Ежегодно в начале июля «Александрия собирает друзей» на

масштабные летние народные гулянья в Шкловском районе Могилевской области. Все мероприятия проходят на берегу реки Днепр.

В основе праздника, отражающего развитие купальских традиций, – культурный обмен между разными государствами. Александрия встречает гостей из России, Украины, Эстонии, Литвы, Латвии, Польши, и география праздника из года в год расширяется. Делегации стран представлены коллективами народного творчества и мастерами декоративно-прикладного искусства. Торговые ряды ярмарки с оригинальными сувенирами и национальными яствами тянутся на несколько километров вдоль живописного побережья Днепра. Гости наслаждаются старинными песнями и танцами, парятся в бане, гадают на судьбу, вечером проходят ритуал очищения огнем, а затем отправляются на поиски магического папоротника, зацветающего раз в году.

Каждый ноябрь ММКФ «Лістапад» привозит в Минск лучшие картины со всего мира. Первый кинофорум «Лістапад» прошел в Минске в 1994 году. Основные конкурсы игрового и документального кино сфокусированы на новых фильмах, созданных в странах бывшего социалистического лагеря: странах СНГ, Центральной и Юго-Восточной Азии, странах Балтии, Восточной и Центральной Европы. Картины этого региона, получившие признание на самых престижных кинофестивалях мира, претендуют на главную награду Минского МКФ. Конкурс «Молодость на марше» представляет коллекцию дебютных работ авторов со всего мира, уже завоевавших признание профессионалов и зрителей.

Уникальный многонациональный фестиваль, история которого началась в 1996 году, за два десятилетия стал не только визитной карточкой белорусского Гродно, но и одним из ведущих культурных туристических брендов страны. Это **Фестиваль национальных культур в Гродно**. По традиции, раз в два года творческий форум, не имеющий по своему формату аналогов в мире, объединяет представителей этнических групп из разных регионов Беларуси и других государств. Главная идея неизменна – сохранять национальную самобытность, одновременно укрепляя единство и дружбу.

### Музейное дело

В системе Министерства культуры действует 150 музеев. В учреждениях общего среднего образования и учреждениях дополнительного образования детей и молодежи функционирует около 1,5 тыс. музеев.

Завершены работы по капитальному ремонту и созданию новой постоянной экспозиции филиала «Музей В.Бялыницкого-



Бирули» Национального художественного музея Республики Беларусь, продолжаются работы по созданию Музейного квартала в г. Минске. Ведутся работы по проектированию постоянной экспозиции для нового здания Национального исторического музея. К 100-летию Вооруженных Сил Республики Беларусь проведены временные экспозиции «Краснознаменный Белорусский военный округ. История в лицах» в Белорусском государственном музее истории Великой Отечественной войны и «Отечеству служим!» в Национальном художественном музее. По линии Союзного государства ведутся работы по капитальному ремонту Юго-Восточной казармы Брестской крепости и созданию постоянной экспозиции «Летопись Брестской крепости».

### **Библиотечное дело**

В системе Министерства культуры работает 2478 публичных библиотек. Национальная библиотека Беларуси, возглавляя систему библиотек страны, является хранительницей мощного информационного ресурса. Более 90 лет она собирает документальное наследие белорусского народа. В настоящее время библиотечный фонд составляет около 10 млн единиц хранения. Особую ценность представляет полумиллионное уникальное собрание национальных документов, изданных на территории Беларуси с начала XIX в. до нашего времени, а также изданий и материалов о Беларуси, в том числе и зарубежных.

В библиотеке хранится более 90 тыс. редких и старопечатных книг и рукописей, самые ранние из которых датируются XIV–XV вв. Среди них собрание изданий белорусского первопечатника Франциска Скорины – 10 выпусков Библии, положивших начало белорусскому книгопечатанию.

Национальная библиотека Беларуси активно генерирует собственные, приобретает электронные информационные ресурсы крупнейших мировых производителей и предоставляет свободный доступ к национальным и мировым информационным ресурсам.

Оснащенная современным инженерным и технологическим оборудованием, библиотека использует новейшие информационные технологии, на качественно новом уровне удовлетворяет образовательные, научные, культурные запросы общества, формирует документальную память нации.

## ***Тема 1. Введение. Социально-культурная сфера как объект государственного управления и частных управленческих практик***

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 задачи функциональная среда – демографические, семейные, социальные, культурные ценности, нормы, обычаи населения, плотность населения, его возрастные стратификации, уровень образования и культуры, общественная и 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

---

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

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 в охватывающую 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 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 непроеизводственную (социальную) сферу, где не создаются непосредственно материальные блага.

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

- жилищно-коммунальное хозяйство;
- непроеизводственные виды бытового обслуживания населения;

---

\*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.).

- 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. **Двоякость 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 продается 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.

*Дополнительный лекционный материал  
представлен в следующих изданиях:*

1. *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>.
2. *Ерасов, Б. С.* Культура как сфера духовного производства [Электронный ресурс] / Б. С. Ерасов // Социальная культурология : учеб.. – М. : Аспект Пресс, 2000. – С. 46–51. – Режим доступа: [http://yanko.lib.ru/books/cultur/erasov-soc\\_cult-8l.pdf](http://yanko.lib.ru/books/cultur/erasov-soc_cult-8l.pdf).
3. *Михеева, Н. А.* Социально–культурная сфера в системе социального управления [Электронный ресурс] / Н. А. Михеева // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – 2008. – №66. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-kulturnaya-sfera-v-sisteme-sotsialnogo-upravleniya>.
4. *Рейнбах, Е. Ю.* Социально–культурная сфера в жизни общества / Е. Ю. Рейнбах // Организация управления учреждениями культуры : учеб.–метод. пособие / Е. Ю. Рейнбах. – Орел : ОГИК, 2015. – С. 4–16. (**читальный зал библиотеки БГУКИ**)
5. *Чижиков, В. М.* Закономерности развития социокультурной системы / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков // Теория и практика социокультурного менеджмента :

учеб. / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – С. 73–88. (читальный зал библиотеки БГУКИ)

6. Шекова, Е. Л. Понятие и характеристика сферы культуры // Е. Л. Шекова // Управление учреждениями культуры в современных условиях : учеб. пособие. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2014. – С. 5–18. (читальный зал библиотеки БГУКИ)

## ***Тема 2. Государственная и региональная культурная политика как основа стратегии социокультурного управления***

Современные связи людей в рамках любого общества или мира в целом, развиваются не только на основе хозяйственно–экономических отношений, но и через информационное, а также культурное взаимодействие. Вместе с тем следует подчеркнуть, что культурные взаимодействия не в состоянии существовать вне экономики, так как оказание культурных услуг, создание информационных и художественных ценностей, их тиражирование и систематическая трансляция на масштабные аудитории разных стран не могут осуществляться без посредства экономических механизмов. В связи с этим в рамках любого национального хозяйства, а также в глобальных хозяйственных связях развивается пространство (мы называем также отрасль культуры) по воспроизводству некоторых видов и форм культурной активности – *экономика культуры*.

Народное хозяйство – экономика, хозяйство всей страны; совокупность отраслей и сфер экономики страны, взаимосвязанных общественным разделением труда. Включает отрасли материального производства и непромышленной сферы. Термин широко использовался в советский период российской истории, не потерял своего значения и применим в экономике, действующей на рыночных началах.

**Непроизводственная сфера.** Результатом процесса производства в каждой отдельной экономической отрасли является продукт, имеющий материальный или нематериальный характер. Всеобъемлющим понятием для характеристики совокупности отраслей, не связанных (или почти не связанных) с производством материальных продуктов становится «непроизводственная сфера». В этой сфере в ряде отраслей не создаются (либо в основном не создаются) духовные ценности (продукты), как, например, в области физической культуры и спорта, здравоохранения, коммунальных услуг и т. п.; продукт (или значительная его часть) некоторых отраслей духовного производства (например, науки) непосредственно выполняет в сфере материального производства функцию конкретной производительной силы.

В составе народнохозяйственного комплекса Республики Беларусь выделяются межотраслевые комплексы: топливно–энергетический; машиностроительный; лесопромышленный; химический; агропромышленный; социальный; транспортный и др.

Важную роль в формировании социально–экономического потенциала устойчивого развития Республики Беларусь имеют отрасли социальной **инфраструктуры**. Переход к устойчивому развитию во многом определяется уровнем развития **образования**. В Республике Беларусь он достаточно высок – 99,6% для взрослого населения (15 лет и старше). Как национальный ресурс **культура** представляет собой совокупность материальных и духовных ценностей, включая национальный язык, историко–культурное наследие, традиции, фольклор, народные промыслы и ремесла, профессиональное и самодеятельное искусство, культурологическое и художественное образование, учреждения и кадры культуры, межнациональные и межгосударственные культурные связи, материальное и финансовое обеспечение.

**Здоровье населения** во многом определяет возможность развития и реализации человеческого капитала, призванного содействовать устойчивому социально–экономическому развитию нашей страны. В Беларуси сформирована развитая сеть лечебно–профилактических учреждений, создана система республиканских и областных центров высококвалифицированной медицинской помощи, увеличивается объем оказываемых населению всех видов медицинских услуг.

**Физическая культура и спорт** в Республике Беларусь способствуют оздоровлению населения, формированию физически крепкого подрастающего поколения. Беларусь располагает значительным **туристским потенциалом** – более 16 тыс. единиц культурного и природного наследия, однако в туристских целях они используются менее 10%.

Строительство, содержание и ремонт сооружений и объектов инженерно–технической инфраструктуры населенных пунктов, бесперебойное оказание услуг жизнеобеспечения населению и производству (водоснабжение, канализация, газ, тепло, электричество, сбор, утилизация бытовых отходов), предоставление услуг, связанных с управлением жилищным фондом, его содержанием и ремонтом осуществляет **жилищно–коммунального хозяйства (ЖКХ)**. Оно характеризуется высокзатратным характером производства и транспортировки услуг, устаревшими технологиями, высокой степенью износа основных фондов – 60% и более. В

системе ЖКХ слабо налажен учет и регулирование потребления услуг, а расчеты основываются на использовании усредненных нормативов.

К непроизводственной сфере относятся также: наука и научное обслуживание; финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение; управление; общественные объединения.

**Отрасль культуры** – часть народного хозяйства, пространство социокультурной практики, совокупность организаций и учреждений, обеспечивающих функционирование культуры (народной и профессиональной) и приобщение населения к культурным ценностям. Цель – направленность на создание продукта, способного формировать и удовлетворять культурные потребности людей особым способом, с использованием особых средств, восприятие которых осуществляется добровольно, с учетом интересов личности (в свободное время). Культурные потребности могут не иметь систематического характера (человек может вообще не ходить в театр). Иначе в сфере образования, которую отличает систематическая, общественно санкционированная деятельность, направленная на профессиональную подготовку человека. Это специфический вид «трудовой» деятельности.

Подтверждением отраслевой самостоятельности является также включение культурной деятельности в процесс затрат общественного труда и закрепление в качестве постоянного элемента в системе общественного разделения труда и обмена деятельностью.

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

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

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

**Отрасль культуры** как система имеет экономические множественные связи с макроэкономической системой в целом. К *входным* воздействиям на систему отрасли культуры относятся не только непосредственные экономические условия развития отрасли культуры (административные, организационные, кадровые и другие), но и глобальные политические и социально–экономические условия жизни общества, которые

детерминируют культурные процессы. На *выходах* системы отрасли культуры представлен экономический *эффект*, рассматриваемый в различных формах: материально–физической, восстановительно–компенсирующей, информационной, социально–интегрирующей, инновационной, воспитательно–образовательной и политической.

Сфера культуры ныне рассматривается не только как производитель и хранитель культурных ценностей, но и как важный сектор экономики, обеспечивающий рост занятости, развитие наукоемких отраслей, значительный приток доходов от туризма и новых налоговых платежей в государственные бюджеты. Наряду с традиционными, в основном некоммерческими отраслями (исполнительское и изобразительное искусство, литература, библиотеки, музеи и архивы, государственное эфирное вещание), прочное место в ней заняли высокоприбыльные новейшие отрасли (кабельное и спутниковое телевидение, производство аудио– и видеопродукции, реклама, мода, фотография, промышленный дизайн), качественно изменившие рынки товаров и услуг культурного назначения. Их тесная связь с соответствующими отраслями электронного машиностроения привела к расширенному толкованию сферы культуры. В нее стали включать производство аудио– и видеооборудования.

Государственная политика в сфере культуры все в большей мере увязывается с социальной, промышленной и внешнеэкономической политикой.

**Миссия** – это философия организации, она определяет ценности и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Миссия – это послыл обществу, в котором наиболее рельефно раскрывается деятельность учреждения, что дает ему возможность найти партнеров, единомышленников, спонсоров.

**Миссия** учреждения культуры формируется как объективное, краткое и желательно вдохновляющее высказывание о смысле его деятельности и предназначении. Она должна отвечать на вопрос: зачем людям нужен это учреждение культуры? Формулировка миссии заставляет задуматься о его необходимости и перспективах существования. Она – основа его долгосрочной политики.

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

Миссия учреждений культуры определяется стратегическими интересами общества в области культуры, культурной политики государства.

**Миссия клубного учреждения** – развитие и приумножение духовно–нравственного и художественно–эстетического потенциала населения, сохранение традиционной культуры, развитие народного творчества и любительского искусства, создание достойной среды обитания для сельских жителей, организация межличностного общения и отдыха, эстетическое воспитание людей, формирование и удовлетворение культурных потребностей населения.

**Миссия театра** – забота о духовном и нравственном здоровье зрителей любого возраста с помощью выразительных театральных средств. Осмысление классического наследия в свете духовных запросов обновляющегося общества, введение отечественного зрителя в мировой театральный контекст, способствование формированию эстетических приоритетов в театральном искусстве.

**Миссия музея** – популяризация идеи культурного многообразия и культурного плюрализма, сохранение материального и нематериального культурного наследия. Например, миссия Областного музея состоит в сохранении истории и творческого духа людей, живших на этой территории от первых поселений до наших дней, а также рассказывать о них жителям области и приезжим.

О вкладе культуры и искусства в развитие современного общества неоднократно говорил Глава нашего государства. В принятом правительственном документе «Национальная стратегия устойчивого социально–экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г.»: подчеркивается, что 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 экологически безопасным 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.

Стратегической целью государственной политики в области культуры провозглашается развитие и эффективное использование культурного потенциала страны, обеспечение преемственности развития белорусской культуры наряду с поддержкой культурных инноваций. Для ее реализации требуется решение следующих задач:

- сохранение и развитие культурного наследия, национально–культурной самобытности белорусского народа, белорусского языка, расширение сферы его применения;
- обеспечение условий для свободного развития культур всех социально–этнических групп, проживающих в Беларуси;
- создание условий для свободного творчества;
- достижение здорового нравственного климата в обществе;
- обеспечение доступности культурных ценностей для всех социальных слоев населения;
- усиление роли деятелей и учреждений культуры в решении социально–экономических задач, формировании гражданской позиции и социально активной личности;
- интеграция белорусской культуры в систему мировой культуры как равноправного участника глобальных социокультурных процессов.

Главной целью развития культуры должно стать развитие и укрепление инфраструктуры отрасли, обеспечивающей доступ граждан страны к культурным благам и информационным ресурсам государственных музейных, библиотечных и других фондов культуры.

Тульчинский Г.Л. выделяет несколько уровней **роли (вклада) культуры и искусства в развитие современного общества.**

**(а) Прямой вклад сферы культуры в экономику:** создание конкретных рабочих мест, наличие собственных автономных рынков, обладающих инвестиционным потенциалом, вклад в развитие экономики конкретного региона; основной источник развития образования, СМИ, туризма, индустрии развлечений.

**(б) Прямое социальное влияние:** аккумуляция и трансляция базовых ценностей общества, образов, которые также используются в коммерческой и некоммерческой деятельности; обеспечение социально–значимых видов деятельности, организация отдыха, позитивное влияние на сознание людей, отношения между ними, содействие духовному



развитию личности и общества в целом, раскрытию их творческого потенциала; наличие разнообразия возможных образцов и моделей социального поведения в элитарной, массовой культурах, андерграунде.

**(в) Косвенное экономическое влияние:** использование в современных технологиях бизнеса и менеджмента (реклама, public relations, работа с персоналом, реинжиниринг корпораций, формирование корпоративной культуры и фирменного стиля) – традиционных форм социально–культурной деятельности, сотрудничества с учреждениями и организациями сферы культуры; повышение ценности окружающей среды, например, посредством украшения товаров, помещений, зданий, художественное оформление города, материальной среды производства и отдыха.

**(г) Косвенное социальное влияние:** взаимовыгодное, взаимостимулирующее сотрудничество делового мира и сферы культуры, коммерческой и некоммерческой, но социально значимой сфер, их социальное партнерство как важнейший механизм и инструмент формирования гражданского общества, способного к саморазвитию; обогащение социальной среды различными привлекательными культурными событиями, повышение способности общества к восприятию и поиску нового, преодолению застарелых стереотипов сознания и поведения; воздействие на интеллектуальное и эмоциональное развитие детей, способствование профилактике и сокращению девиантного и асоциального поведения; возрастание роли культуры и искусства в социальной коммуникации, в том числе – с использованием современных технологий.

**Вывод: культура является системообразующим фактором консолидации и развития общества в национальном и региональном масштабе.**

Развитие и сочетание инновационных и традиционных подходов в системе управления сферой культуры возможно наблюдать в исторической ретроспективе управленческих отношений в культуре на примере Советского Союза, частью которого являлась Беларусь.

Формирование управленческих систем происходило под влиянием складывающегося в каждый конкретный отрезок истории понимания культуры и ее задач. Каждый из этих отрезков по отношению к предыдущему имел определенный инновационный (в современной терминологии) характер. Однако не исключались и частные регрессивные тенденции, которые снимались в общем направлении общественного прогресса.

В общей теории управления менеджмент инновационный трактуется как взаимосвязанный комплекс действий, нацеленный на достижение или

поддержание необходимого уровня жизнеспособности и конкурентоспособности предприятия с помощью механизмов управления инновационными процессами; обеспечивается эндогенная гармонизация – согласование всех внутренних структурных элементов, и экзогенная гармонизация – согласование предприятия как целостной структуры с внешней средой.

**1918–1941 гг.** – закладывание основ институционализации, упорядочения общественных связей и отношений в культуре в соответствии с концепцией партийности культуры и подчиненности всей ее сферы классовым интересам; в коллективных формах организовывалась культурная активность. Формирование разных типов объектов культуры происходило с определением их главной функции – политико–воспитательной с опорой на *командно–бюрократические методы* управления, подчас принуждения и насилия над творчеством и личностью. **1944–1975 гг.** – интенсивно возрождалась и совершенствовалась культурно–просветительская система, разворачивалось профессиональное искусство, образовательная подсистема культуры. Работа культурно–просветительских учреждений предусматривала, прежде всего, политическую пропаганду, организацию политического самообразования, научно–просветительскую деятельность, развитие художественной самодеятельности. С развенчанием культа личности культурная политика сделала *поворот от принципов принуждения к добровольности, сознательности*. **1976–1990 гг.** – в контексте социально–экономических реформ культурно–просветительская работа органично переросла в составную часть социально–культурной деятельности; ставилась *задача эстетического обслуживания людей, активного развития самодеятельных форм организации досуга*. В **60–е годы** происходит постепенное изменение взглядов на природу культуры. На первый план выдвигаются уже не идеологические, воспитательные, жизнестроительные взгляды, а представления о культуре как культуре обслуживания. Феномен потребления культуры просуществовал до начала **80–х годов**, когда происходит переосмысление функции культуры в обществе: *не идеологическое воспитание, не культурное обслуживание, а создание условий для развития культуры и человека*, выдвигается задача создания материальных условий для реализации процессов воспроизводства и развития культуры, условий для культурного общения, художественного творчества, осмысления эстетических ценностей – *задача создания необходимой культурной среды*. Период **1991–2009 гг.** связан с принятием Декларации о государственном суверенитете страны, приобретением политической и экономической независимости. В принятой в 2004 г.

Национальной стратегии устойчивого социально–экономического развития Республики Беларусь – 2020 центральным элементом единого сбалансированного комплекса "человек – окружающая среда – экономика" обозначено культура как основа для новой системы нравственно–духовных, социально–этических ценностей общества. Государственная политика в сфере культуры направляется на создание условий развития и укрепления инфраструктуры отрасли, обеспечение доступа граждан страны к культурным благам и информационным ресурсам, поддержку научного осмысления культурных процессов. Профессиональное образование в сфере культуры обеспечивает преемственность культурного процесса, воспитание творческих личностей, способных двигать вперед культуру.

Новая ситуация в культуре характеризуется *тенденцией к децентрализации, многообразием разных направлений развития культуры*, переходом от директивных и административных к косвенным методам управления (расширение сети специальных школ, центров, фондов, подключение коммерческих механизмов и т.д.). Переход от организационной иерархии, бюрократии и автократии к формированию гетероструктур, демократии и самоуправлению на основе сотрудничества.

### ***Государственное управление в сфере культуры***

Справочно:

**Источник:** Кодекс Республики Беларусь о культуре [Электронный ресурс] // Pravo.by [официальный сайт]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=Hk1600413>.

Справочно:

**Источник:** Положение о Министерстве культуры [Республики Беларусь] [Электронный ресурс] // Pravo.by [официальный сайт]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21700040&p1=1>.

Справочно:

**Источник:** Положение об управлении культуры [Электронный ресурс] // Витебский областной исполнительный комитет : [официальный сайт]. – Режим доступа: <https://vitebsk-region.gov.by/ru/upravlenie-kultury/>.

«

УТВЕРЖДЕНО  
Решение  
Витебского областного  
исполнительного  
комитета  
31.05.2018 № 324

## **ПОЛОЖЕНИЕ**

### **об управлении культуры Витебского областного исполнительного комитета**

1. Управление культуры Витебского областного исполнительного комитета (далее – управление) является структурным подразделением Витебского областного исполнительного комитета (далее – облисполком) с правами юридического лица. Управление осуществляет государственно-властные полномочия в сфере культуры.

2. Управление подчиняется облисполкому и Министерству культуры, осуществляет свою деятельность во взаимодействии со структурными подразделениями облисполкома, городскими и районными исполнительными комитетами и иными организациями.

3. Управление в своей деятельности руководствуется Конституцией Республики Беларусь, Кодексом Республики Беларусь о культуре, иными актами законодательства и настоящим Положением.

4. Полное наименование:

на белорусском языке:

полное – упраўленне культуры Віцебскага абласнога выканаўчага камітэта;

сокращенное – упраўленне культуры Віцебскага аблвыканкама;

на русском языке:

полное – управление культуры Витебского областного исполнительного комитета;

сокращенное – управление культуры Витебского облисполкома.

5. Место нахождения управления:

210010, город Витебск, улица Гоголя, 6.

6. Имущество управления находится в собственности Витебской области и закреплено за ним на праве оперативного управления.

7. Управление имеет печать, бланки с изображением Государственного герба Республики Беларусь и со своим наименованием, текущий (расчетный) и иные банковские счета.

8. Структура и штатная численность управления утверждаются председателем облисполкома, штатное расписание – начальником управления.

9. В систему управления входят:

структурные подразделения городских и районных исполнительных комитетов, осуществляющие государственно-властные полномочия в сфере культуры;

подчиненные управлению государственные организации культуры, учреждения образования в сфере культуры согласно приложению.

10. Основными задачами управления являются:

10.1. реализация на территории Витебской области государственной политики в сфере культуры, обеспечение реализации прав граждан Республики Беларусь на свободу художественного творчества, участие в культурной жизни и пользование достижениями культуры, доступ к культурным ценностям;

10.2. обеспечение государственных гарантий в сфере культуры, организация выполнения актов законодательства о культуре;

10.3. обеспечение сохранения национального культурного наследия на территории Витебской области (далее – область), формирования национального самосознания;

10.4. общее руководство и координация деятельности подчиненных учреждений образования в сфере культуры, подготовка кадров для организаций культуры;

10.5. содействие развитию культур национальных меньшинств области;

10.6. осуществление на территории области управления в сфере культуры, а также создание условий для развития организаций всех форм собственности, осуществляющих деятельность в сфере культуры;

10.7. осуществление в соответствии с законодательством регулирования деятельности организаций в сфере культуры, поддержка деятельности творческих союзов и других общественных объединений, способствующих развитию культуры в области;

10.8. способствует сохранению, развитию, распространению и популяризации белорусской национальной культуры и языка;

10.9. содействие созданию и популяризации культурных ценностей, которые носят высокохудожественный и высокоморальный характер, формированию системы эстетического воспитания и совершенствования содержания культурного отдыха населения;

10.10. организует мероприятия по охране историко-культурного и археологического наследия и содействует их проведению;

10.11. противодействует созданию, распространению, демонстрации и рекламированию в организациях культуры на территории области кино-, видеофильмов и других произведений или материалов, пропагандирующих порнографию, насилие и жестокость.

11. Управление в соответствии с возложенными на него задачами выполняет следующие функции:

11.1. обеспечивает реализацию на территории области государственных программ, направленных на сохранение, развитие, распространение и (или) популяризацию культуры;

11.2. способствует приобщению населения области к национальному и мировому культурному достоянию;

11.3. устанавливает и развивает культурные связи с белорусскими организациями культуры за пределами Республики Беларусь;

11.4. способствует популяризации белорусской культуры и искусства за пределами Республики Беларусь;

11.5. обеспечивает общедоступность культурной деятельности и культурных благ, содействует повышению их качества;

11.6. оказывает методическую помощь по осуществлению культурной деятельности подведомственным организациям и другим организациям, осуществляющим деятельность в сфере культуры, а также методическую помощь по осуществлению образовательной деятельности подчиненным учреждениям образования в сфере культуры;

11.7. согласовывает контрольные цифры приема в подчиненные учреждения образования в сфере культуры с учетом потребности рынка труда на основании заключенных договоров между учреждениями образования и организациями – заказчиками кадров, поданных заявок на подготовку кадров;

11.8. осуществляет анализ деятельности подчиненных учреждений образования в сфере культуры, в целях повышения ее эффективности в пределах компетенции;

11.9. согласовывает положения о структурных подразделениях городских и районных исполнительных комитетов, осуществляющих государственно-властные полномочия в сфере культуры, и координирует их деятельность;

11.10. осуществление мероприятий по укреплению творческой, экономической и финансовой самостоятельности организаций, подчиненных управлению;

11.11. содействует информатизации сферы культуры;

11.12. обеспечивает отдельным категориям граждан в соответствии с Кодексом Республики Беларусь о культуре и другими законодательными актами доступ к культурным благам на льготных условиях, в том числе бесплатно;

11.13. содействует комплектованию фондов публичных библиотек области и музейных коллекций государственных музеев;

11.14. обеспечивает защиту общественной морали, предотвращение пропаганды порнографии, насилия и жестокости;

11.15. обеспечивает выполнение на территории области государственных минимальных социальных стандартов в сфере культуры;

11.16. анализирует состояние и прогнозирует тенденции развития культуры области;

11.17. утверждает уставы организаций, подчиненных управлению, вносит предложения в облисполком об их реорганизации и ликвидации, содействует развитию их материально-технической базы;

11.18. исключен;

11.19. осуществляет контроль за соблюдением законодательства при проведении культурно-зрелищных мероприятий на территории области;

11.20. осуществляет контроль за соблюдением законодательства в области охраны историко-культурного наследия;

11.21. организует и проводит на территории области фестивали, конкурсы, смотры, праздники, художественные выставки и другие мероприятия, связанные с показом и пропагандой достижений культуры и искусства области, в том числе международные и республиканские централизованные культурные мероприятия, перечень которых утверждается Советом Министров Республики Беларусь;

11.22. в установленном порядке представляет:

лучших работников культуры к награждению, присвоению почетных званий, присуждению премий;

непрофессиональные (любительские) коллективы художественного творчества к присвоению наименования «народный» («образцовый»);

музеи, зарегистрированные в качестве юридических лиц, театральные зрелищные учреждения, профессиональные коллективы художественного творчества, которые являются организациями культуры, к присвоению статуса «национальный»;

11.23. иницирует поощрение 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;

11.24. поддерживает творческие инициативы населения области, содействует созданию и деятельности общественных объединений в сфере культуры;

11.25. ведет работу, направленную на создание и пропаганду высокохудожественных произведений драматического, музыкального, хореографического, циркового, изобразительного, монументального, декоративно-прикладного и иных видов искусства и литературы;

11.26. организует мероприятия по выявлению материальных объектов и нематериальных проявлений творчества человека, которые могут представлять историко-культурную ценность, приданию им статуса историко-культурной ценности и содействует их осуществлению;

11.27. координирует в установленном порядке вопросы кадрового обеспечения организаций культуры в области;

11.28. организует и контролирует подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров организаций культуры;

11.29. исключен;

11.30. исключен;

11.31. в порядке, установленном законодательством, рассматривает обращения граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, и юридических лиц;

11.32. осуществляет прием граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, и представителей юридических лиц;

11.33. анализирует эффективность работы с обращениями в организациях, подчиненных управлению, вырабатывает предложения по ее повышению;

11.34. осуществляет в пределах своей компетенции и в установленном порядке административные процедуры по заявлениям заинтересованных лиц, принимает административные решения по заявлениям заинтересованных лиц;

11.35. в соответствии с полномочиями, предоставленными облисполкомом, обеспечивает рассмотрение материалов об административных правонарушениях,

предусмотренных Кодексом Республики Беларусь об административных правонарушениях, составляет протоколы об административных правонарушениях и осуществляет подготовку дел об административных правонарушениях к рассмотрению;

11.36. принимает участие в рассмотрении местными исполнительными и распорядительными органами вопросов, относящихся к компетенции управления;

11.37. подготавливает проекты решений облисполкома, распоряжений председателя и заместителей председателя облисполкома по вопросам, входящим в компетенцию управления;

11.38. осуществляет иные функции, предусмотренные законодательством.

12. Управление при реализации возложенных на него задач и функций имеет право:

12.1. осуществлять контроль за соблюдением законодательства по вопросам, относящимся к компетенции управления, заслушивать на заседаниях коллегии управления информацию и отчеты должностных лиц организаций культуры по вопросам своей компетенции, вносить предложения по устранению выявленных недостатков;

12.2. присутствовать на заседаниях облисполкома, городских и районных исполнительных комитетов и администраций районов в городе Витебске, сессиях Витебского областного Совета депутатов, участвовать в работе коллегий комитетов, управлений облисполкома при рассмотрении вопросов, связанных с задачами и функциями управления;

12.3. знакомиться в пределах своей компетенции с документами в структурных подразделениях облисполкома, городских и районных исполнительных комитетах и администрациях районов в городе Витебске, Витебском областном Совете депутатов;

12.4. запрашивать в установленном законодательством порядке в государственных органах и иных организациях необходимые сведения;

12.5. проводить совещания, семинары и другие мероприятия по вопросам, относящимся к компетенции управления;

12.6. учреждать Почетную грамоту управления, награждать ею работников организаций, подчиненных управлению, иных организаций, творческих союзов, общественных объединений;

12.7. осуществлять иные полномочия в соответствии с законодательством.

13. Управление возглавляет начальник, назначаемый на должность и освобождаемый от должности председателем облисполкома по представлению заместителя председателя облисполкома по направлению деятельности и согласованию с Министерством культуры.

Начальник управления имеет заместителя, назначаемого на должность и освобождаемого от должности начальником управления по согласованию с председателем облисполкома. В отсутствие начальника управления его обязанности исполняет его заместитель.

14. Начальник управления:



14.1. руководит управлением и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на управление задач и функций;

14.2. обеспечивает эффективную работу работников управления и соблюдение ими правил внутреннего трудового распорядка;

14.3. вносит председателю облисполкома предложения об изменении структуры и штатной численности управления;

14.4. в установленном порядке назначает на должность и освобождает от должности работников управления, руководителей организаций, подчиненных управлению, содействует повышению их профессиональной подготовки, принимает к ним меры поощрения, привлекает к дисциплинарной ответственности в соответствии с законодательством, согласовывает назначение и освобождение от должностей руководителей структурных подразделений городских и районных исполнительных комитетов, осуществляющих государственно-властные полномочия в сфере культуры;

14.5. в установленном порядке заключает контракты с работниками управления и руководителями организаций, подчиненных управлению;

14.6. утверждает должностные инструкции работникам управления и руководителям организаций, подчиненных управлению;

14.7. утверждает планы работы управления и подчиненных организаций, организует их выполнение;

14.8. организует работу по рассмотрению обращений, поступивших в управление, осуществляет личный прием граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, их представителей, представителей юридических лиц;

14.9. руководит подготовкой проектов решений облисполкома и Витебского областного Совета депутатов, распоряжений председателя облисполкома и его заместителей по вопросам, относящимся к компетенции управления, вносит их в установленном порядке на рассмотрение;

14.10. распоряжается денежными средствами в пределах утвержденной сметы расходов;

14.11. знакомится в пределах своей компетенции с документами в структурных подразделениях облисполкома, городских и районных исполнительных комитетах, администрациях районов в городе Витебске;

14.12. осуществляет иные права и выполняет иные обязанности в соответствии с законодательством.

15. Исключен.

16. Для коллективного обсуждения наиболее важных вопросов и выработки решений по ним в управлении образуется коллегия в составе начальника управления (председатель коллегии), заместителя начальника управления, руководителей его структурных подразделений, а также представителей организаций области.

Численность и персональный состав коллегии утверждаются распоряжением заместителя председателя облисполкома по направлению деятельности.

Коллегия управления созывается ее председателем по мере необходимости, но не реже одного раза в квартал.

Коллегия управления полномочна решать вынесенные на рассмотрение вопросы, если на ее заседании присутствует не менее двух третей состава. Решение принимается простым большинством голосов. При равенстве голосов голос председательствующего является решающим.

В случае разногласий между председателем и членами коллегии управления председатель принимает решение, о чем письменно докладывает в облисполком, а члены коллегии имеют право сообщать в облисполком о своей позиции.

Решения коллегии управления оформляются протоколами и реализуются приказами начальника управления.

## **ПЕРЕЧЕНЬ**

### **подчиненных управлению культуры Витебского областного исполнительного комитета организаций**

1. Государственное учреждение «Витебская областная библиотека имени В.И.Ленина».
2. Театрально-зрелищное учреждение «Белорусский театр «Лялька».
3. Учреждение культуры «Витебский областной краеведческий музей».
4. Государственное учреждение «Витебский областной методический центр народного творчества».
5. Государственное концертное учреждение «Витебская областная филармония».
6. Научно-исследовательское и просветительное учреждение культуры «Национальный Полоцкий историко-культурный музей-заповедник».
7. Учреждение культуры «Витебский областной музей Героя Советского Союза М.Ф.Шмырёва».
8. Унитарное предприятие «Киноvideопрокат» Витебского областного исполнительного комитета.
9. Государственное учреждение образования «Витебский областной центр повышения квалификации руководящих работников и специалистов учреждений культуры».
10. Учреждение образования «Витебский государственный колледж культуры и искусств».
11. Учреждение образования «Витебский государственный музыкальный колледж имени И.И.Соллертинского».
12. Учреждение образования «Новополоцкий государственный музыкальный колледж».

13. Государственное учреждение «Витебский областной центр по обеспечению деятельности организаций сферы культуры»».

### Справочно:

*Источник:* Положение об отделе идеологической работы, культуры и по делам молодежи Витебского районного исполнительного комитета [Электронный ресурс] // Витебский районный исполнительный комитет : [офиц. сайт]. – Режим доступа: <https://www.vitebsk.vitebsk-region.gov.by/ru/otdel-ideologicheskoy-raboty-kultury-i-po-delam-molodyozhi-vitebskogo-rayonnogo-ispolnitelnogo>.

### «ПОЛОЖЕНИЕ

об отделе идеологической работы, культуры и по делам молодежи  
Витебского районного исполнительного комитета

## ГЛАВА 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Отдел идеологической работы, культуры и по делам молодежи Витебского районного исполнительного комитета (далее – отдел) является структурным подразделением Витебского районного исполнительного комитета (далее – райисполком) с правами юридического лица и осуществляет свою деятельность во взаимодействии с главным управлением идеологической работы и по делам молодежи Витебского областного исполнительного комитета (далее – главное управление), управлением культуры Витебского областного исполнительного комитета (далее - управление), структурными подразделениями райисполкома, райисполкомом, сельскими исполнительными комитетами и иными организациями.

2. Отдел в своей деятельности руководствуется Конституцией Республики Беларусь, Кодексом Республики Беларусь о культуре, иными актами законодательства Республики Беларусь, решениями райисполкома, настоящим Положением.

3. Отдел имеет печать, бланки с изображением Государственного герба Республики Беларусь и своим наименованием, угловой штамп, текущие (расчетные) банковские счета.

4. Полное наименование отдела:

на белорусском языке – аддзел ідэалагічнай работы, культуры і па справах моладзі Віцебскага раённага выканаўчага камітэту;

на русском языке – отдел идеологической работы, культуры и по делам молодежи Витебского районного исполнительного комитета.

5. Юридический адрес отдела: 211343, Республика Беларусь, Витебская область, Витебский район, агрогородок Тулово, улица Витебская, 2.

Место нахождения отдела: 210001, Республика Беларусь, город Витебск, улица Советской Армии, 3.

6. Имущество отдела находится в коммунальной собственности Витебского района (далее - район) и закреплено за ним на праве оперативного управления.

7. Отдел является органом управления в отношении учреждений культуры, имущество которых находится в собственности района, согласно приложению, в том числе по вопросам распоряжения имуществом, находящимся в хозяйственном ведении (оперативном управлении).

## ГЛАВА 2

### ЗАДАЧИ, ФУНКЦИИ И ПРАВА ОТДЕЛА

8. Основными задачами отдела являются:

8.1. реализация на территории района государственной политики в сфере культуры, искусства, охраны историко-культурных ценностей, в области идеологии, массовой информации, деятельности по распространению печатных изданий и продукции средств массовой информации, конфессиональных и национальных отношений, государственной молодежной политики, а также обеспечения прав граждан на участие в культурной жизни путем осуществления культурной деятельности, обеспечения доступа к культурным ценностям;

8.2. координация деятельности местных исполнительных и распорядительных органов, государственных и общественных организаций в сфере идеологии, культуры и молодежной политики;

8.3. информирование населения района, разъяснение идеологии белорусского государства, государственной информационной политики, воспитание у граждан патриотизма и гражданственности, обеспечение и координация деятельности информационно-пропагандистских групп;

8.4. информационно-идеологическое обеспечение проведения в районе политических кампаний, акций, праздников, фестивалей, конференций и других мероприятий, имеющих общегосударственное, общеобластное, общерайонное идеологическое значение;

8.5. сохранение национального культурного наследия, имеющего значение для народа Беларуси, его духовного и морального совершенствования, формирование национального самосознания, развитие, распространение и (или) популяризация белорусской национальной культуры и языка, содействие созданию и популяризации культурных ценностей, которые носят высокохудожественный и высокоморальный характер, формированию системы эстетического воспитания и совершенствования организации культурного отдыха населения;

8.6. осуществление организационно-методического руководства деятельностью государственных средств массовой информации, учреждений культуры, подчиненных отделу;

8.7. разработка районных программ в сфере культуры, молодежных программ и проектов по основным направлениям государственной молодежной политики, содействие в осуществлении программ, касающихся развития конфессиональной сферы, национальных отношений и сотрудничества соотечественников за рубежом;

8.8. обеспечение защиты законных интересов граждан в сфере культуры, прав и законных интересов молодых граждан, прав граждан на свободу совести и свободу вероисповедания, защиты их прав и интересов независимо от отношения к религии, религиозной и национальной принадлежности, а также права на свободу объединения в религиозные и общественные организации граждан, относящих себя к национальным меньшинствам;

8.9. изучение, анализ и прогнозирование религиозной и этнополитической ситуации, динамики и тенденций национальных процессов, межнациональных и межконфессиональных отношений в целях предотвращения проявления религиозной исключительности и неуважительного отношения к религиозным и национальным чувствам граждан;

8.10. рассмотрение вопросов, возникающих в сфере взаимоотношений государственных органов и религиозных организаций, государственных органов и общественных объединений граждан, относящих себя к национальным меньшинствам;

8.11. отработка и совершенствование форм и методов работы с молодежью;

8.12. противодействие созданию, распространению, демонстрации и рекламированию в организациях культуры на территории района кино-, видеофильмов и других произведений или материалов, пропагандирующих порнографию, насилие и жестокость;

8.13. увековечивание памяти защитников Отечества и жертв войн, сохранение памяти о жертвах войн.

9. Отдел в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие функции:

9.1. обеспечивает исполнение законодательства в области идеологической, информационной и молодежной политики, культуры, свободы совести, вероисповедания и религиозных организаций;

9.2. анализирует состояние и прогнозирует тенденции развития сферы культуры, общественно-политической, этноконфессиональной ситуации в районе, молодежной политики, а также изучает деятельность общественных организаций;

9.3. изучает общественное мнение населения района по актуальным вопросам жизнедеятельности;

9.4. готовит проекты решений и распоряжений председателя и заместителей председателя райисполкома, доклады руководству райисполкома по вопросам идеологической работы, культуры, массовой информации, молодежной политики, конфессиональных и национальных отношений;

9.5. анализирует деятельность общественных организаций и политических партий, зарегистрированных на территории района, готовит материалы об общественно-политической ситуации;

9.6. изучает, обобщает и распространяет опыт идеологической, информационной, воспитательной работы сельисполкомов, трудовых коллективов района, деятельности заместителей руководителей и ответственных специалистов, организующих идеологическую работу в организациях, расположенных на территории района;

9.7. координирует проведение информационно-идеологической работы в трудовых коллективах и с населением по месту жительства, в том числе единых дней информирования, выездов областных и районных информационно-пропагандистских групп;

9.8. подготавливает аналитические записки, рекомендации и предложения по вопросам, входящим в компетенцию отдела, оказывает методическую помощь организациям, расположенным на территории района, в проведении идеологической работы;

9.9. взаимодействует со средствами массовой информации, обеспечивает их информацией о деятельности райисполкома;

9.10. организует информационное обеспечение официальных визитов, рабочих поездок, встреч, выступлений, других мероприятий с участием председателя райисполкома;

9.11. организует пресс-туры, мероприятия с участием прессы;

9.12. анализирует и координирует на территории района информационно-идеологическую работу в сфере массовой информации, деятельности по распространению печатных изданий и продукции средств массовой информации;

9.13. координирует работу по организации и проведению подписной кампании на государственные периодические издания;

9.14. координирует работу по подготовке и размещению информационного контента на официальном сайте райисполкома в глобальной компьютерной сети Интернет;

9.15. осуществляет мониторинг и контроль исполнения законодательства Республики Беларусь в сфере, регламентирующей деятельность средств массовой информации в глобальной компьютерной сети Интернет, а также официального интернет-сайта райисполкома;

9.16. осуществляет управление в сфере культуры на территории района;

9.17. осуществляет контроль за соблюдением законодательства Республики Беларусь в области охраны историко-культурного наследия, а также при проведении культурно-зрелищных мероприятий;

9.18. содействует международному сотрудничеству в сфере культуры, обеспечивает укрепление и развитие культурных связей между Республикой Беларусь и белорусами зарубежья, осуществляет другие полномочия в соответствии с Кодексом Республики Беларусь о культуре и другими актами законодательства;

9.19. обеспечивает общедоступность культурной деятельности и культурных благ, содействие повышению их качества;

9.20. обеспечивает защиту общественной морали, предотвращение пропаганды порнографии, насилия и жестокости;

9.21. развивает библиотечное и музейное дело, деятельность клубных формирований, декоративно-прикладное, музыкальное, театральное, хореографическое, эстрадное и другие виды искусства;

9.22. организует мероприятия по выявлению материальных объектов и нематериальных проявлений творчества человека, которые могут представлять историко-культурную ценность, приданию им статуса историко-культурной ценности и содействует их осуществлению;

9.23. обеспечивает образование в сфере культуры, поддержку талантливой молодежи и создание условий для ее плодотворной деятельности;

9.24. организует и проводит культурные мероприятия, размещает социально-творческие заказы на их проведение;

9.25. в установленном порядке представляет работников в сферах идеологии, культуры, массовой информации и молодежной политики к награждению государственными наградами, присвоению почетных званий, присуждению премий;

9.26. непрофессиональные (любительские) коллективы художественного творчества к присвоению звания «образцовый», «народный» и «Заслуженный любительский коллектив Республики Беларусь»;

9.27. оказывает методическую помощь по осуществлению культурной деятельности организациям культуры и другим субъектам культурной деятельности;

9.28. содействует информатизации сферы культуры;

9.29. планирует проведение работ и выделение средств на строительство и ремонт объектов культурной инфраструктуры региона;

9.30. анализирует социально-экономические и общественно-политические процессы и тенденции, происходящие в молодежной среде, содействует научным и социологическим исследованиям молодежных проблем;

9.31. осуществляет организационно-методическую и иную поддержку деятельности молодежных и детских общественных объединений по реализации социально значимых молодежных программ, координирует и контролирует их деятельность в вопросах, связанных с молодежной политикой;

9.32. совместно с заинтересованными органами решает вопросы занятости, труда, быта, социальной защиты, образования, охраны здоровья, организации свободного времени молодежи;

9.33. организует и проводит культурно-просветительскую, спортивно-массовую работу с молодежью и подростками по месту жительства, координирует работу студенческих отрядов;

9.34. содействует развитию социальных служб, культурных, спортивных центров, любительских объединений, групп и секций для детей, подростков и молодежи;

9.35. координирует воспитательную работу с учащейся молодежью в свободное от учебы время;

9.36. проводит работу по патриотическому воспитанию молодежи и подготовке ее к службе в Вооруженных Силах Республики Беларусь, предупреждению правонарушений и преступлений в молодежной среде;

9.37. содействует реализации прав граждан различных национальностей в сфере культуры, образования, языка, информационного обеспечения, а также распространению идей духовного единения, веротерпимости и национального согласия;

9.38. осуществляет контроль за соблюдением и правильным применением законодательства о свободе совести, вероисповедания и религиозных организациях религиозными и общественными организациями;

9.39. представляет в главное управление материалы для государственной регистрации религиозных общин, ведет учет религиозных организаций и культовых зданий;

9.40. обобщает и распространяет опыт работы комиссии содействия контролю за исполнением законодательства о свободе вероисповедания и религиозных организациях при райисполкоме;

9.41. представляет в главное управление материалы для вынесения письменного предупреждения религиозным общинам в случае нарушения ими законодательства в сфере конфессиональных отношений либо осуществления деятельности, противоречащей их уставам, а также принимает иные меры по устранению выявленных нарушений;

9.42. информирует главное управление об этноконфессиональной ситуации в районе, а также о фактах нарушения законодательства в этноконфессиональной сфере;

9.43. осуществляет назначение на должности и освобождение от должностей руководителей организаций, подчиненных отделу, согласовывает кандидатуры для назначения на должности заместителей руководителей, организующих идеологическую работу в государственных и иных организациях района;

9.44. формирует резерв кадров на должности руководителей организаций, подчиненных отделу;

9.45. рассматривает в пределах своей компетенции в порядке, установленном законодательством, обращения (предложения, заявления, жалобы) граждан, в том числе



индивидуальных предпринимателей, и юридических лиц, осуществляет деятельность по совершению административных процедур, ведению административного процесса;

9.46. принимает участие в рассмотрении местными исполнительными и распорядительными органами вопросов, относящихся к компетенции отдела;

9.47. учреждает Почетную грамоту отдела, разрабатывает и утверждает положение о ней;

9.48. обеспечивает ведение делопроизводства, формирование архива отдела, оказывает методическую и практическую помощь подведомственным организациям по вопросам ведения делопроизводства;

9.49. осуществляет иные функции, предусмотренные законодательством Республики Беларусь.

10. Отдел имеет право:

10.1. в установленном порядке осуществлять контроль за соблюдением законодательства Республики Беларусь по вопросам, относящимся к компетенции отдела, заслушивать на совещаниях информацию и отчеты должностных лиц учреждений, подчиненных отделу, по вопросам своей компетенции, вносить предложения по устранению выявленных недостатков;

10.2. присутствовать на заседаниях райисполкома, сессиях Витебского районного Совета депутатов при рассмотрении вопросов, связанных с задачами и функциями отдела;

10.3. знакомиться в пределах своей компетенции с документами в структурных подразделениях райисполкома;

10.4. запрашивать у структурных подразделений райисполкома, сельисполкомов, Витебского районного Совета депутатов, организаций района информацию, необходимую для решения возложенных на отдел задач и осуществления функций;

10.5. проверять деятельность религиозных организаций в части соблюдения ими законодательства о свободе совести, вероисповедания и религиозных организациях;

10.6. проводить в установленном порядке конференции, семинары, совещания, выставки, фестивали и иные мероприятия;

10.7. посещать в установленном порядке проводимые организациями, в том числе общественными и религиозными, мероприятия в целях изучения ситуации, ознакомления с документами, материалами в пределах, относящихся к компетенции отдела;

10.8. награждать Почетной грамотой отдела работников учреждений, подчиненных отделу и входящих в систему отдела;

10.9. осуществлять иные полномочия в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

### ГЛАВА 3 ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, РУКОВОДСТВО И СТРУКТУРА ОТДЕЛА

11. Отдел возглавляет начальник, назначаемый на должность и освобождаемый от должности председателем райисполкома по представлению заместителя председателя райисполкома по направлению деятельности и согласованию с главным управлением, управлением.

12. В штатную численность отдела входят 2 главных специалиста, назначаемых на должность и освобождаемых от должности начальником отдела по согласованию с заместителем председателя райисполкома по направлению деятельности. В отсутствие начальника отдела его обязанности исполняет главный специалист.

13. Начальник отдела:

13.1. руководит деятельностью отдела и учреждениями культуры, подчиненными отделу в соответствии с законодательством Республики Беларусь, несет персональную ответственность за выполнение возложенных на отдел задач и функций;

13.2. обеспечивает эффективную работу работников отдела, руководителей учреждений культуры, подчиненных отделу, и соблюдение ими трудовой и исполнительской дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка;

13.3. в установленном порядке принимает на работу и увольняет с работы работников отдела, руководителей учреждений культуры, подчиненных отделу;

13.4. ведет делопроизводство по кадровым вопросам в установленном законодательством Республики Беларусь порядке;

13.5. разрабатывает проекты планов работы отдела на очередной год, осуществляет текущее и перспективное планирование работы отдела;

13.6. согласовывает с заместителем председателя райисполкома претендентов на должности главных специалистов отдела, руководителей учреждений, подчиненных отделу, а также продление контрактов с ними;

13.7. утверждает должностные инструкции работников отдела, руководителей учреждений культуры, подчиненных отделу, определяет порядок материального стимулирования работников отдела, руководителей учреждений культуры, подчиненных отделу;

13.8. согласовывает штатное расписание учреждений культуры, подчиненных отделу;

13.9. издает в рамках своей компетенции приказы на основании актов законодательства Республики Беларусь, решений и распоряжений председателя райисполкома;

13.10. ведет оперативные совещания, анализирует поступающую в отдел корреспонденцию и направляет ее для исполнения работникам;

13.11. знакомится в пределах своей компетенции с документами в управлениях и отделах райисполкома;

13.12. вносит в установленном порядке на рассмотрение райисполкома проекты решений райисполкома и распоряжений председателя райисполкома по вопросам, входящим в компетенцию отдела;

13.13. осуществляет деятельность по охране историко-культурного наследия;

13.14. осуществляет иные права и выполняет иные обязанности в соответствии с законодательном Республики Беларусь.

14. Штатная численность и структура отдела утверждаются председателем райисполкома.

15. Обеспечение финансово-хозяйственной деятельности отдела осуществляется на основании договора с учреждением «Витебский районный центр по обеспечению деятельности бюджетных организаций».

16. Для коллективного обсуждения наиболее важных вопросов и выработки решений по ним в отделе создается Совет в составе начальника отдела (председатель совета), главных специалистов отдела, руководителей его подведомственных учреждений культуры. Работой Совета руководит начальник отдела.

17. Численность и персональный состав Совета утверждаются приказом начальника отдела.

18. Совет отдела созывается ее председателем по мере необходимости, но не реже одного раза в квартал.

19. Совет отдела решает вынесенные на рассмотрение вопросы, если на его заседании присутствует не менее двух третей состава. Решение принимается простым большинством голосов. При равенстве голосов голос председательствующего является решающим.

20. Решения совета отдела оформляются протоколами и при необходимости оформляются приказами начальника отдела.

21. Финансирование деятельности отдела осуществляется за счет средств районного бюджета, а также иных источников, предусмотренных законодательством Республики Беларусь.

## ГЛАВА 4

### ЛИКВИДАЦИЯ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ

22. Прекращение деятельности отдела может осуществляться путем его ликвидации или реорганизации (слияния, объединения, присоединения, раздела, выделения, преобразования).

23. Ликвидация или реорганизация отдела осуществляется по решению райисполкома в соответствии с актами законодательства Республики Беларусь.

Приложение

## ПЕРЕЧЕНЬ

учреждений культуры, имущество которых находится в собственности района, органом управления которых является отдел

1. Государственное учреждение культуры «Витебский районный центр культуры и творчества».
2. Государственное учреждение культуры «Витебская районная централизованная библиотечная система».
3. Государственное учреждение «Витебский районный историко-краеведческий музей».
4. Государственное учреждение дополнительного образования детей и молодёжи в сфере культуры «Октябрьская детская школа искусств Витебского района».
5. Государственное учреждение дополнительного образования детей и молодёжи в сфере культуры «Бабиничская детская школа искусств Витебского района».
6. Государственное учреждение дополнительного образования детей и молодёжи в сфере культуры «Мазоловская детская школа искусств Витебского района».
7. Государственное учреждение дополнительного образования детей и молодёжи в сфере культуры «Новкинская детская школа искусств Витебского района».
8. Государственное учреждение дополнительного образования детей и молодёжи в сфере культуры «Старосельская детская школа искусств Витебского района».

*Дополнительный лекционный материал  
представлен в следующих изданиях:*

1. *Афанасенко, О. А.* Культурная политика Республики Беларусь на современном этапе: законодательное регулирование и механизмы реализации / О. А. Афанасенко // Разнообразие форм культурного самовыражения: опыт формирования благоприятной среды для охраны и поощрения : VI Междунар. науч.–практ. конф. «Культура Беларуси: реалии современности», Минск, 13 окт. 2017 г. : сб. науч. ст. / М–во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун–т культуры и искусств ; редсовет: В. Р. Языкович (пред.) [и др.]. – Минск : БГУКИ, 2017. – С. 25–29. (*Репозиторий БГУКИ или читальный зал библиотеки БГУКИ*)
2. *Бондарь, Ю. П.* Культура как двигатель прогресса / Ю. П. Бондарь // Беларуская думка. – 2016. – № 11. – С. 67–73. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

3. Бондарь, Ю. П. Национальная культура как основа устойчивости государства / Ю. П. Бондарь // Проблемы управления. – 2015. – № 2. – С. 20–24. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

4. Бондарь, Ю. П. Государственная культурная политика: концептуальные основы и практическая реализация / Ю. П. Бондарь // Веснік Беларус. дзярж. ўн-та культуры і мастацтваў. – 2016. – № 2. – С. 5–15. (*Репозиторий БГУКИ или читальный зал библиотеки БГУКИ*)

5. Востряков, Л. Культурная политика: основные концепции и модели [Электронный ресурс]/ Л. Востряков // Экология культуры : Информационный бюллетень. – 2004. – № 1. – Режим доступа: <https://www.culture29.ru/upload/medialibrary/0bf/0bfb4cb9753cded37c6339eae422bbc7.pdf>.

6. Матвеевко, В. В. Модели государственной культурной политики в современном мире / В. В. Матвеевко // Вопросы культурологии. – 2009. – № 11. – С. 52–56. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

### ***Тема 3. Программно-целевое управление в сфере культуры***

*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:

1. формулировка цели программы;
2. декомпозиция (расчленение) цели на отдельные задачи и мероприятия – формирование дерева целей и задач и оценка его элементов;
3. обоснование альтернативных направлений (средств) достижения целей программы;
4. оптимизация распределения ресурсов между отдельными ветвями дерева целей и темпов финансирования;
5. 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.

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** (Г. Бирженюк и А. Марков).

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:

№ п/п	Требования к программе	Особенности реализация
1	Актуальность и ориентированность на клиента, нацеленность на решение ключевых проблем	Специальный проблемно–ориентированный анализ состояния дел
2	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
3	Напряжённость, нацеленность на максимально возможные	Оптимизационное мышление руководства, выбор наиболее рационального и

	результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов	экономичного решения из имеющихся вариантов
4	Реалистичность и реализуемость, соответствие требуемых и имеющихся возможностей	Расчёт всех возможностей, включая административные и финансовые ресурсы, нацеленность на реализацию программы
5	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:

- 1) разработка общих целей;
- 2) определение конкретных детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени;
- 3) определение путей и средств достижения;
- 4) 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:

- 1) распределение ресурсов;
- 2) адаптация к внешней среде;
- 3) внутренняя координация;
- 4) 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 временн**б** 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 специальная статья 17 – «Социально–творческие заказы»:

«У мэтах стымулявання творчага пошуку суб'ектаў культурнай дзейнасці, падтрымкі творчых работнікаў, вырашэння іншых сацыяльна–культурных задач Міністэрства культуры, іншыя дзяржаўныя органы маюць права размяшчаць у суб'ектаў культурнай дзейнасці сацыяльна–творчыя заказы на стварэнне новых твораў мастацкай літаратуры і мастацтва, выкананняў, арганізацыю і правядзенне культурных мерапрыемстваў, аказанне іншых паслуг і выкананне работ у сферы культуры. 2. Размяшчэнне сацыяльна–творчага заказу ажыццяўляецца шляхам заключэння дагавора паміж Міністэрствам культуры (іншым дзяржаўным органам) і іншым суб'ектам культурнай дзейнасці».

Национальная стратегия устойчивого социально–экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. (НСУР–2030) предопределяет пути трансформации белорусского общества. 22 июня 2004 года одобрена Президиумом Совета Министров Республики Беларусь и в соответствии с законодательством страны является высшим планово–прогноznым документом в системе республиканских и региональных социально–экономических прогнозов и планов. 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*.

#### **Государственная программа «Культура Беларуси» на 2021–2025 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 наследия;
- 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 культурные программы.** С 1999 года в Брестской области была осуществлена «Областная программа развития культуры и искусства на 1999–2005 годы», а также «Программа развития народных промыслов и ремесел Брестской области на 2000 – 2005 годы».

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.

Справочно:

*Источник:* Государственная программа «Культура Беларуси» на 2021–2025 годы: основные аспекты развития библиотек [Электронный ресурс] // Борисовская центральная библиотека имени И.Х. Колодеева [официальный сайт]. – Режим доступа: <https://borlib.by/bibliotekaryam/kultura-belarusi-2021-2025>.

«Постановлением Совета Министров Республики Беларусь 29 января 2021 г. № 53 утверждена Государственная программа **«Культура Беларуси» на 2021–2025 гг.**, направленная на реализацию приоритетов социально-экономического развития страны на 2021–2025 гг. и решение задач государственной политики в сфере культуры.

Государственная программа включает пять подпрограмм: «Культурное наследие», «Искусство и творчество», «Функционирование и инфраструктура сферы культуры», «Белорусы в мире», «Архивы Беларуси».

Библиотечная деятельность нашла отражение в двух подпрограммах – «Культурное наследие» и «Функционирование и инфраструктура сферы культуры».

Подпрограмма 1 «Культурное наследие» определяет ключевые векторы развития библиотек в 2021–2025 гг. В качестве главных задач библиотек выделены: расширение сферы услуг в области библиотечной деятельности и повышение их качественного уровня, активное пополнение библиотечных фондов и обеспечение соответствующего уровня их обновляемости. Решение перечисленных задач будет способствовать увеличению количества посещений библиотек за счет расширения доступа различных категорий населения к качественным и разнообразным услугам, предоставляемым этими

учреждениями. Целевым показателем выполнения госпрограммы определено количество посещений публичных библиотек на 1 000 человек населения.

Достижение поставленной цели возможно только в условиях развитой материально-технической базы, соответствующей требованиям современного общества. На решение проблемы усовершенствования инфраструктуры библиотек направлена подпрограмма 3 «Функционирование и инфраструктура сферы культуры». В ней запланирован комплекс реализации ключевых задач: строительство и капитальный ремонт зданий, оцифровка фондов, расширение перечня информационных услуг, создание условий для их потребления, и др.

Решению задачи информатизации и создания национального цифрового контента в сфере культуры будет способствовать создание интегрированной информационной системы для обеспечения удаленного доступа пользователей к национальным информационным ресурсам и лицензионным базам данных мировых производителей; модернизация национальной системы корпоративной каталогизации; сводного электронного каталога библиотек Беларуси, включая региональные сводные каталоги; автоматизированной информационной системы электронного информационного ресурса «Национальная библиография Беларуси»; модернизация вычислительного телекоммуникационного и сканирующего оборудования библиотек; разработка автоматизированной информационной системы управления электронными периодическими изданиями и представления национальных научных публикаций в международных регистрах цифровых идентификаторов объектов; электронного хранилища для постоянного хранения документов библиотек Беларуси, оцифровка фондов библиотек.

Успешное выполнение всех перечисленных мероприятий будет способствовать выведению на качественно новый уровень информационно-библиотечного обслуживания населения Республики Беларусь».

#### Справочно:

**Источник:** Утверждена Государственная программа «Беларусь гостеприимная» на 2021 – 2025 годы [Электронный ресурс] // Национальное агентство по туризму. – Режим доступа: <https://www.belarustourism.by/news/utverzhdena-gosudarstvennaya-programma-belarus-gostepriimnaya-na-2021-2025-gody/>

«Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29.01.2021 № 58 утверждена [Государственная программа "Беларусь гостеприимная" на 2021 – 2025 годы.](#)

Цель Государственной программы – формирование и развитие современного конкурентоспособного туристического комплекса, увеличение вклада туризма в развитие национальной экономики.

В сфере туризма в качестве приоритетов определены развитие въездного и внутреннего туризма, повышение конкурентоспособности

туристических услуг и продвижение национальных туристических брендов на мировом рынке.

На 2021 – 2025 годы запланирован рост потребления туристических услуг путем стимулирования внутреннего спроса и увеличения въездных туристических потоков.

Ответственным заказчиком Государственной программы является Министерство спорта и туризма.

Государственная программа состоит из подпрограммы 1 "Кадровое и учебно-методическое обеспечение в сфере туризма", подпрограммы 2 "Маркетинг туристических услуг" и подпрограммы 3 "Развитие объектов туристической индустрии".

Заказчик подпрограммы 1 – Министерство спорта и туризма. Задачей подпрограммы 1 "Кадровое и учебно-методическое обеспечение в сфере туризма" является создание условий для развития массового внутреннего туризма. Выполнение задачи характеризуется достижением следующих целевых показателей:

- численность организованных туристов и экскурсантов – граждан Республики Беларусь, отправленных по маршрутам тура в пределах территории Республики Беларусь;
- численность аттестованных экскурсоводов и гидов-переводчиков;
- количество разработанных и обновленных экскурсий и туров.

Основными направлениями деятельности в части учебно-методического обеспечения в сфере туризма являются:

- ведение Государственного кадастра туристических ресурсов Республики Беларусь, Национального реестра экскурсоводов и гидов-переводчиков Республики Беларусь, реестра субъектов туристической деятельности, реестров экскурсий и туров по Беларуси, трансграничных маршрутов;
- разработка и обновление экскурсий и туров по Беларуси, в том числе виртуальных, аудиогидов, трансграничных туристических маршрутов, а также маршрутов для людей с ограниченными возможностями;
- разработка и издание во взаимодействии с заинтересованными брошюр и пособий по актуальным вопросам развития туризма, методических рекомендаций.

В части кадрового обеспечения в сфере туризма ключевыми направлениями деятельности станут:

- учебно-воспитательная и патриотическая работа в форме туристско-экскурсионных программ и выездных мероприятий (конференции,

семинары, тренинги, рекламные туры, конкурсы и другое), ”Фэста экскурсаводаў“;

- профессиональная аттестация экскурсоводов и гидов-переводчиков (обновление программного обеспечения, изготовление бланков свидетельств, разработка методических рекомендаций по подготовке и другое);

- обмен опытом в сфере туризма внутри страны и за рубежом, в том числе онлайн;

- реализация комплекса мер по совершенствованию подготовки специалистов для сферы туризма.

Заказчиками подпрограммы 2 ”Маркетинг туристических услуг“ являются Министерство спорта и туризма, Управление делами Президента Республики Беларусь, облисполкомы и Минский горисполком. Задачи подпрограммы 2:

- продвижение туристического потенциала Республики Беларусь на внутреннем и внешних туристических рынках;

- развитие информационной системы комплексной поддержки внутреннего и въездного туризма.

Выполнение данных задач характеризуется достижением соответствующих целевых показателей:

- количество проведенных маркетинговых мероприятий, направленных на продвижение туристического потенциала Республики Беларусь (выставки, презентации, ознакомительные туры);

- численность иностранных граждан, посетивших Республику Беларусь.

Продвижение туристического потенциала Республики Беларусь на внутреннем и внешних туристических рынках в рамках подпрограммы 2 ”Маркетинг туристических услуг“ будет осуществляться за счет реализации основных направлений:

- проведение маркетинговых исследований туристического рынка (в том числе по тематике Вспомогательного счета туризма);

- продвижение туристического потенциала Республики Беларусь посредством участия в работе международных туристических выставок, национальных выставок Республики Беларусь за рубежом;

- проведение информационно-рекламной кампании на территории Республики Беларусь и за рубежом (в том числе онлайн);

- организация и проведение туристических событий и мероприятий (в том числе направленных на продвижение народных ремесел и белорусской национальной кухни) для делегаций из числа представителей



государственных органов, туристических администраций, туристических компаний, средств массовой информации и блогеров зарубежных стран и Республики Беларусь для ознакомления с туристическим потенциалом Республики Беларусь;

- осуществление международного сотрудничества в сфере туризма, включая проведение заседаний рабочих групп, комиссий, семинаров, конференций, а также участие в них.

В рамках развития информационной системы комплексной поддержки внутреннего и въездного туризма ключевыми направлениями деятельности будут являться:

- создание, поддержка, обновление и продвижение централизованных ресурсов о туристических возможностях Республики Беларусь [belarustourism.by](http://belarustourism.by) и [belarus.travel](http://belarus.travel) в сети Интернет;

- проведение маркетинговых исследований по определению региональных точек роста, в том числе включая туристическую индустрию, а также приоритетных туристических продуктов для их последующего продвижения;

- подготовка, издание, тиражирование и распространение рекламно-информационных материалов о туристическом потенциале Республики Беларусь на бумажных, электронных и цифровых носителях, включая мультимедийные презентации и видеоматериалы, сувенирной продукции, формирование и продвижение туристического бренда Республики Беларусь и регионов;

- проведение республиканского туристического конкурса "Познай Беларусь";

- комплексное интернет-продвижение многофункционального сервиса онлайн-бронирования туристических услуг "VETLIVA";

- развитие и продвижение в сети Интернет сайтов областей и г.Минска, а также разработка и сопровождение мобильных приложений по туристическим маршрутам;

- обеспечение функционирования государственного учреждения "Национальное агентство по туризму".

Заказчиками подпрограммы 3 "Развитие объектов туристической индустрии" являются облисполкомы, открытое акционерное общество "Белагропромбанк".

Основными направлениями реализации подпрограммы 3 являются:

- финансовая поддержка субъектов агротуризма в соответствии с законодательством;

- строительство, модернизация объектов туристической индустрии, в том числе коллективных средств размещения, объектов придорожного сервиса, создание системы пространственного ориентирования на туристско-рекреационных маршрутах.

Комплекс мероприятий подпрограммы 3 "Развитие объектов туристической индустрии" охватывает все регионы Республики Беларусь. В 2021 – 2025 годах планируется реализовать 12 мероприятий в Брестской области, 12 – в Витебской области, 7 – в Гомельской области, 12 – в Гродненской области, 12 – в Минской области, 7 – в Могилевской области, 11 – в г. Минске».

*Дополнительный лекционный материал  
представлен в следующих изданиях:*

□ *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>.

□ *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).

□ *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**»)

□ *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>.

□ *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>.

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

*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)

□ *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*)

**Тема 4. Механизмы менеджмента в сфере культуры:  
организационно–административный и экономический;  
кадровый и социально–психологический;  
информационный и нормативно–правовой**

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.** Подразделяется на **регламентирующий механизм** – систему распределения полномочий (прав и обязанностей), фиксируемой в организационных документах (уставах, положениях, должностных инструкциях), и **распорядительный** – систему организационно–административного воздействия. К 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.

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

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, прежде всего – госсети.

**Персонал–ориентированный механизм**, т.е. система активизации деятельности, поиска нового в целях совершенствования качества результатов труда или **работа с персоналом**. Современные «персонал–ориентированные технологии» – это формирование и развитие мотивации к активной деятельности, систематическому поиску нового и совершенствованию качества результатов труда.

**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

---

\* Салмон Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон ; под ред. Е.В. Минеевой. – СПб.: Питер, 2004. – С. 260

участников организации, действий руководителей на всех уровнях 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 *всехчетырех* 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.

представлен в следующих изданиях:

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. *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).
3. *Трудовой кодекс Республики Беларусь* : 26 июля 1999 г., № 296–З : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 15.07.2015 г. // Эталон [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
4. *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.
5. *Законодательство в области культуры и искусства* : учеб.–метод. комплекс [Электронный ресурс] / сост. Н. В. Мороз ; Витебский гос. ун–т им. П. М. Машерова, Фак. юридический, Каф. гражданского права и гражданского процесса. – Витебск : ВГУ имени П. М. Машерова, 2021. – Режим доступа: <https://rep.vsu.by/handle/123456789/26405>.
6. *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>.
7. *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>.
8. *Переверзев, М. П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : ИНФРА–М, 2007. – 191 с. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)
9. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2009. – 541 с. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)
10. *Чижигов, В. М.* Теория и практика социокультурного менеджмента : учеб. / В. М. Чижигов, В. В. Чижигов. – М. : МГУКИ, 2008. – С. 607 с. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

## *Тема 5. Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры*

Планирование – это процесс определения целей и показателей деятельности учреждения на будущее, а также постановки задач и оценки необходимых для их решения материальных и людских ресурсов.

Планирование – функция менеджера

Все функции менеджмента и функции планирования тесно связаны той или иной целью, которую ставит перед собой каждое социокультурное учреждение или организация. Именно в планировании заложены все основные функции управления. Поэтому планирование является сложным и неоднозначным процессом, который предполагает определенный уровень знаний, умений и навыков.

В организации планирования особое внимание следует уделить целям социокультурного учреждения и их постановке, потому что именно с этого начинается процесс планирования. Понятия "целей" и "планов" являются неотъемлемой частью деятельности любого учреждения и организации социокультурного типа.

Цель – это желаемое состояние будущего, достичь которого стремится организация, она и существует ради определенного результата, в процесс достижения которого вовлечены все ее сотрудники. Для достижения такой цели организация разрабатывает "маршрут" своего движения, в процессе которого решаются конкретные задачи, средства их достижения, облеченные в конкретный документ, именуемый планом. Таким образом, цель, подкрепляемая средствами ее достижения, определяется термином "планирование".

Процесс планирования начинается с определения миссии, обуславливающей главную цель учреждения или ожидаемый результат его деятельности. Миссия учреждений социокультурной сферы определяется общими стратегическими целями – формированием и развитием человека в окружающей его социально–культурной среде. В эпицентре социально–культурной деятельности находится личность, ее духовное развитие и воспитание, раскрытие творческого потенциала, личностного сознания и поведения, способность к социальной адаптации, защиты от социальных потрясений.

Вместе с тем, каждое учреждение социокультурной сферы имеет и свои индивидуальные социально–культурные задачи и функции, которые определяют их миссию.

Смысл градации миссии этих учреждений не в дроблении стратегических целей социокультурной деятельности, а в углублении и конкретизации характерных задач, определяемых типологией учреждений и их предназначением.

Типы социокультурных учреждений определяются миссией и характером программируемой деятельности. Здесь можно выделить несколько больших групп учреждений, отличающихся в целом по характеристикам культурных процессов, по формам поведения аудитории, хотя внутри них существует множество градаций этих характеристик:

- культурно–досуговые учреждения;
- рекреационно–досуговые;
- музейно–выставочные;
- концертно–зрелищные;
- театральные;
- социально–защитные и т.д.

Приведенный перечень учреждений социально–культурной сферы далеко не охватывает весь многообразный набор направлений социально–культурной деятельности и типов учреждений, а лишь демонстрирует возможные варианты целевой миссии в их деятельности.

#### Стратегические цели

Не являясь коммерческой, социально–культурная сфера в своих стратегических планах на первый план не выдвигает задачу получения прибыли, но все другие приоритеты в полной мере соответствуют ее миссии.

Сами стратегические цели представляют собой не что иное, как миссию учреждения культуры, искусства, других учреждений социокультурного профиля.

Заявляя о своей миссии, то или иное учреждение обычно кратко описывает цель своей деятельности и определяет перечень нравственно–моральных, эстетических, культурных, социальных ценностей, которыми оно руководствуется в своей деятельности.

В стратегических планах определяются действия, которые учреждение намеревается предпринять для достижения стратегических целей, направления распределения его ресурсов, творческого потенциала, расширения площадей, сценического оборудования, увеличения аудитории и т.д. Такие стратегические планы, как правило, носят долгосрочный характер, охватывающий временной отрезок на 2–5 лет вперед.

#### Тактические и оперативные планы

Результаты, которых должны добиться отделы, сектора и другие подразделения социально–культурных учреждений

называются тактическими целями. Ответственность за их достижение и реализацию планируемых действий несут менеджеры среднего звена. Тактические цели являются важнейшим фактором достижения стратегических целей учреждения.

Тактические планы способствуют реализации стратегических планов, они имеют более короткий планируемый период (обычно один год). Разработка тактических (годовых) планов осуществляется в корпоративной взаимосвязи менеджерами среднего звена.

Менее трудоемкими, но не менее важными являются оперативные планы. Они разрабатываются на низших уровнях учреждения культуры, определяют последовательность действий по достижению оперативных целей, часто преследуют решение промежуточных тактических задач (подготовка фрагментов или сюжетов культурных программ, подбор исполнителей, написание сценария, изготовление реквизита, пошив костюмов и т.д.), но в конечном итоге они обеспечивают выполнение тактических планов.

На основе оперативных планов строится вся деятельность специалистов, творческих работников отделов и секторов.

#### Сетевое планирование

Оперативные планы предполагают разработку планов–графиков как для каждого специалиста (менеджера), так и персонально для творческой элиты, хозяйственников и других работников отделов и секторов учреждения культуры, искусства, других социально–культурных организаций.

Планы–графики– важнейший составляющий элемент планирования, так как они определяют конкретные временные рамки и объем работы в решении каждой операционной задачи, без чего невозможно достичь ни тактических, ни стратегических целей.

Планы–графики составляются в виде последовательной "цепочки" действий решения всех необходимых операций. Характер членения планируемой работы на операции зависит от кадрового состава работников учреждения, их опыта и масштабов планируемой работы.

План–график представляет собой графическое изображение необходимых операций. Такой план часто называют сетевым графиком или сетевым планом.

Сетевой план разрабатывается на основе собственного метода планирования. Метод сетевого планирования предполагает:

– расчленение всей планируемой работы на операции с указанием ответственных исполнителей и сроков выполнения;

– ранжирование выделенных операций в определенной последовательности выполнения;

– полученный график накладывается на календарь.

В сетевом графике каждая операция вытекает из предыдущей и является началом последующей, другими словами, в сетевом графике не должно быть работ нацеленных на исходную операцию равно как и работ, направленных на конечный результат всего плана с "перескакиванием" через очередные операции.

Сетевое планирование в виде сетевого графика работ дает возможность руководителю учреждения культуры рационально в плановом порядке расставлять специалистов по участкам работы и позволяет оперативно контролировать ход работы на каждом участке а в случае необходимости – вносить изменения в списке ответственных и сроках выполнения. В данном случае сетевые графики выступают не только средством и методом планирования, но и контроля.

Реалистичность планов

Как правило, за достижение стратегических целей отвечает высшее руководство (директор, художественный руководитель, арт-директор, заместители директора генеральный менеджер), тактических – специалисты, менеджеры, творческие работники среднего звена, оперативных – руководители творческих коллективов, рядовые сотрудники, менеджеры первой линии.

Во многих социокультурных учреждениях по финансовым и другим причинам происходит сокращение работников среднего звена и передача их функций рядовым сотрудникам, что, в общем-то, не всегда отрицательно влияет как на процесс планирования, так и на содержание деятельности этих учреждений.

Итак, подводя некоторые итоги, отметим, что все рассмотренные виды планов самым тесным образом связаны с целями каждого социокультурного учреждения. Цели учреждения на всех уровнях планирования имеют определенные характеристики.

Во-первых, на всех уровнях планирования цели могут носить как количественный, так и качественный характер.

Во-вторых, менеджмент не имеет возможности определить конкретные цели по всем аспектам деятельности учреждения, каждого работника, поэтому следует выделять несколько ключевых направлений: не более четырех-пяти для каждого отдела или вида деятельности, иначе большое количество целей нивелирует смысл усилий сотрудников.



В–третьих, цели учреждения должны быть труднодостижимыми, но реальными.

В–четвертых, цели учреждения всегда предполагают конкретные сроки достижения, то есть определение конечных дат, возможно, с разбивкой целей на промежуточные временные этапы реализации.

И, наконец, в–пятых, каждый сотрудник социокультурного учреждения вправе рассчитывать на определенное вознаграждение при условии успешного достижения поставленной цели.

#### Планирование по целям

Целевой метод планирования предусматривает определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, сектора и работников, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности учреждения на всех стадиях.

Целевой метод планирования дает следующие преимущества:

- а) усилия менеджеров, творческих специалистов и технических работников концентрируются на действиях, направленных на достижение целей;
- б) улучшаются результаты деятельности на всех уровнях социокультурного учреждения;
- в) все сотрудники мотивированы к достижению цели;
- г) цели отделов, секторов, персонала соответствуют целям всего учреждения.

Между тем при целевом планировании, как, впрочем, и других методах планирования следует быть готовым к возникновению определенных проблем. Они связаны с изменением внешней среды, отношением населения к социокультурному учреждению, социальными экономическими проблемами.

Снижают эффективность целевого планирования и достижение результата, плохие отношения между руководителями и сотрудниками учреждения, недоверие между менеджерами и творческими специалистами.

Любое планирование предполагает выполнение определенного объема бумажной работы, и когда она превращается в самоцель, а отчеты превалируют над реальной работой, начинает снижаться действенность самого планирования.

Типология планов работы социокультурных организаций весьма разнообразна. Помимо изложенных видов и типов планов следует различать одноразовые планы, постоянные планы, ситуационные планы или сценарии. Указанные виды планов разрабатываются в особых случаях, когда следует решать цели учреждения в нестандартных условиях деятельности. С

помощью одноразовых планов решаются задачи, которые вряд ли могут возникнуть когда-либо еще в будущем.

#### Одноразовые планы

К одноразовым планам следует относить программы достижения определенных целей, крупные проекты, выполнение которых может потребовать длительного времени, масштабные планы, которые включают в себя несколько проектов (создание системной, материально обеспеченной и научно обоснованной модели организации творческого развития детей и подростков в регионе), проекты, представляющие собой набор планов, направленных на достижение определенной цели, такие проекты отличаются от программ меньшими масштабами и сложностью и могут являться частью одной крупной программы.

Например, разработка пакета сценарных материалов для организации циклов мероприятий учреждения культуры для определенных категорий населения.

Постоянные планы социокультурного учреждения определяют политику общего руководства действиями, основанную на общих целях учреждения, регламентирующую условия принятия решений. Например, политика взаимозаменяемости сотрудников, принятия коллективных решений, разработка инновационных методик и форм работы.

Постоянные планы – это и правила, и процедуры, которые относятся к той или иной области деятельности, предписывают надлежащее выполнение тех или иных действий и варьируются в зависимости от меняющихся условий.

Сюда же относятся и ситуационные планы, в которых определяется порядок действия сотрудников учреждения в случаях снижения интереса населения к деятельности социокультурного учреждения, уменьшения финансирования, увольнения ведущих творческих специалистов и других.

#### Методы планирования

Профессионально подготовленный работник социокультурных учреждений обязан знать и использовать многие другие методы, которые применялись и применяются сегодня в планировании. Среди них следует выделить аналитический метод планирования.

Аналитический метод планирования основывается на научном и статистическом анализе информации, объективных данных бухгалтерского учета и отчетности, социологических опросов и т.д.

В экономических системах с плановой экономикой широко используется нормативный метод планирования, который строится на обосновании заданий и планов нормами и нормативами. В условиях

рыночной экономики данный метод планирования, особенно в сфере коммерческой деятельности, используется в меньшей степени.

В любом виде планирования составление плана всегда подкрепляется оценкой возможностей и ресурсов реализации намечаемых задач. Речь идет о балансовом методе планирования, который тесно соприкасается с другими методами планирования. Балансовый метод предполагает обоснование возможностей осуществления любого плана: перспективного, текущего, тематического, конкретного мероприятия, культурной программы и т.д.

Следует различать финансовые, материальные и кадровые балансы. Вполне очевидно, что деятельность любого социально–культурного учреждения не может осуществляться без составления сметы доходов и расходов, как на определенный период времени, так и на конкретные мероприятия.

Такая смета фактически представляет собой стоимостной баланс, в котором, прежде всего, указываются источники и статьи доходов и расходов, имеющегося бюджетного финансирования.

Наиболее эффективным в практике планирования деятельности учреждений социально–культурного типа является не отдельно взятый метод, а сочетание различных методов.

*Дополнительный лекционный материал  
представлен в следующих изданиях:*

1. Козлова, И. В. Оптимизация методологии планирования в организациях [Электронный ресурс] / И. В. Козлова // Управление Экономическими системами. – 2013. – № 4. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-metodologii-planirovaniya-v-organizatsiyah>.
2. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2013. – 544 с.
3. Шекова, Л.Е. Управление учреждениями культуры в современных условиях / Е.Л. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 416 с.
4. Шиндина, Ю. А. Планирование деятельности организации: синергия возможностей [Электронный ресурс] / Ю. А. Шиндина // [Петербургский экономический журнал](#). – 2014. – № 2. – С. 48–52. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/planirovanie-deyatelnosti-organizatsii-sinergiya-vozmozhnostey>.

## ***Тема 6. Эффективность менеджмента в сфере культуры***

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

Материальные, трудовые и финансовые ресурсы должны преобразовываться организацией в товары, услуги не только с выгодой для потребителя, но и для самой себя. Затраты на преобразование должны быть меньше, чем стоимость результата. Конечным результатом управления, осуществления мероприятий, направленных на совершенствование производства, бизнеса и организации в целом, является **ЭФФЕКТ**.

Эффект управления складывается из трех составляющих:

- экономический эффект – вид эффекта, имеющий непосредственную стоимостную форму, то есть измеряющийся в денежных или натуральных измерителях;
- социально–экономический эффект – имеет комплексную природу сочетания экономической выгоды и социальной значимости;
- социальный эффект – вид эффекта, который принципиально не может быть пересчитан в экономический, например, проекты для детей.

Общий эффект можно условно принять за сумму трех эффектов. Условно, так как показатели эффекта измеряются по–разному, и напрямую сложить их не представляется возможным.

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

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

При управлении стремятся к максимальному сокращению затрат и к максимальному повышению всех видов эффектов. Затраты в организации не однородны и не всегда являются в чистом виде деньгами (хотя всегда стараются перевести их в денежную форму). Обычно затраты подразделяют на:

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

Эффективность можно увеличить уменьшением любого из перечисленных ресурсов.

Помимо *эффективности*, действия, направленные на достижение целей, характеризуются: *выгодностью, т.е.* получением определенного положительного результата, например прибыли *и экономичностью, т.е.* превышением результата над затратами.

Между экономичностью и эффективностью нет однозначного соответствия. Высокоэкономичная деятельность может быть малоэффективной с точки зрения достижения самой цели, если уходит от нее в сторону, а эффективная – неэкономичной, если цель будет достигаться слишком дорогой ценой. На практике между эффективностью и экономичностью должен обеспечиваться определенный компромисс, в основе которого лежит оптимальное для данных условий их соотношение.

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

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

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

Доминирование внимания на затратном аспекте эффективности чревато смещением акцентов в менеджменте на коммерческой стороне дела и ущемлением **социальности** миссии.

Соответствие целей деятельности реальным потребностям населения также может свидетельствовать об эффективности. Если цели не будут соответствовать реальному спросу, то, в какой бы степени эти ошибочные цели ни были достигнуты на практике, причем даже с минимальными затратами, вряд ли менеджмент в целом может рассматриваться как эффективный [Тульчинский].

#### Основные виды эффективности

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

$\Theta = P/C$  отношение результата к преследовавшимся целям, выражающее степень реализации целей деятельности – эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям;

$\Xi = \text{Ц/П}$  отношение целей реальным потребностям, проблемам, выражающее степень рациональности выдвигаемых целей – эффективность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные проблемы.

#### ОСНОВНЫЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

➤ «Сопоставления с базой» учреждения, т.е. с показателями, характеризующими состояние дела до нововведения или управленческого воздействия (связанна с методикой планирования «от достигнутого уровня», где проявляется зависимость от «базы» – чем хуже база, тем выше эффективность, меняется база – меняется и эффективность, даже при неизменных затратах ресурсов).

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

➤ Методика сопоставления с нормативной базой – наиболее перспективна.

При анализе эффективности применяются как количественные с математическими расчетами, так и качественные (содержательные и неформальные) показатели с помощью экспертных оценок, анализа качества работы, мероприятий, четкости, ясности, оперативности руководства и т. п.

Методика сравнения, разработанная Л. Э. Зелениной и Г. Л. Тульчинским, позволяет сравнивать различные организации и учреждения, вне зависимости от их типа, вида, категории и ведомственной принадлежности (например, библиотеку, музей, клуб, парк культуры и отдыха, книжный магазин, учебное заведение и т. д.).

В основе сравнения – показатели результатов работы, специфичные для каждого вида учреждений.

#### *Этапы осуществления сравнения*

На *первом* этапе учреждения (подразделения) группируются по однотипной деятельности: группы музейных, библиотечных, клубных, парковых, концертно–зрелищных и учебных организаций и учреждений.

На *втором* этапе показатели работы для каждой группы учреждений (подразделений) формируются в три группы: 1) показатели объема работы; 2) показатели качества работы; 3) показатели эффективности работы. Количество показателей в каждой из трех групп показателей (у каждого типа учреждений) может быть произвольным – главное, чтобы они были важны для целей сравнения и менеджмента в целом.

На *третьем* этапе каждой из групп показателей (объема, качества и

эффективности работы) присваивается базовая сумма баллов. В таблицах каждой из трех групп показателей дано по 50 базовых баллов. Базовая сумма баллов распределяется внутри каждой конкретной группы по типам учреждений. Каждому конкретному показателю присваивается определенное количество базовых баллов, в зависимости от важности данного показателя.

На **четвертом** этапе подводятся итоги деятельности за определенный период по каждому показателю – например, процент выполнения плановых показателей. В приведенных таблицах – заполнение граф 3, 4, 5.

На **пятом** этапе определяется количество фактически набранных баллов по каждому показателю – пропорционально выполнению плановых заданий (процентом от базовых баллов) по каждому показателю (заполнение графы 7). Сумма набранных баллов каждым учреждением – его рейтинг (ранг) по сравнению с другими учреждениями вне зависимости от их типа.

**Примерные базовые показатели по группе  
музейных учреждений**

№	Показатели	Значение показателя			Базовое количество баллов	Фактическое количество баллов
		Плани	Факт	%		
1	2	3	4	5	6	7
1.	<b>Показатели объема работы</b>				<b>(50)</b>	
	• количество экскурсий, лекций для населения				<b>10</b>	
	• количество выставок, организованных в музее				<b>10</b>	
	• количество выставок вне музея				<b>10</b>	
	• количество районных акций, в которых участвовал музей				<b>20</b>	
2.	<b>Показатели качества работы</b>				<b>(50)</b>	
	• количество постоянных лекторов				<b>20</b>	
	• количество новых форм работы				<b>20</b>	

	• отсутствие зафиксированных жалоб				10	
3.	<b>Показатели эффективности</b>				(50)	
	• выполнение финансового плана				20	
	• доля самокупаемости				30	
					<b>Итого:</b> 150	<b>Итого:</b>

**Примерные базовые показатели по группе клубных учреждений**

№	Показатели	Значение показателя			Базовое количество баллов	Фактическое количество баллов
		Планин	Факт	%		
1	2	3	4	5	6	7
1.	<b>Показатели объема работы</b>				(50)	
	• количество кружков, коллективов				10	
	• объем свободного времени				20	
	• количество общерайонных мероприятий				20	
2.	<b>Показатели качества работы</b>				(50)	
	• количество народных коллективов				20	
	• количество новых форм работы				20	
	• отсутствие зафиксированных жалоб				10	
3.	<b>Показатели эффективности</b>				(50)	



	• количество массовых мероприятий на 1 штатного работника				10	
	• количество кружков, объединений на 1 штатного работника				10	
	• сумма дохода на 1 штатного работника				20	
	• сумма доходов на 1 кв.м				10	
					<b>Итого:</b> <b>150</b>	<b>Итого:</b>

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

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

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

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

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

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

В состав качественных показателей эффективности разработки управленческих решений могут быть включены:

- своевременность представления проекта решения;
- степень научной обоснованности решений (использование научных методов разработки, современных подходов);
- многовариантность расчетов;
- применение технических средств;

- ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта;
- расходы, связанные с разработкой проектов решений;
- численность занятых в разработке решений (специалистов, или просто привлеченных работников предприятия);
- стоимость и сроки реализации проекта;
- количество соисполнителей на этапе разработки решений;
- использование внешних консультантов в ходе разработки вариантов решений;
- степень неопределенности и риска в реализации решений.

В деятельности организации необходимым условием эффективного функционирования является баланс интересов всех участников бизнеса: собственников, менеджеров.

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

Это:

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

Профессиональная управленческая культура в основном, деятельном звене иерархии управления (учреждения и организации социокультурной сферы) реализуется на уровне организационного, психологического климата и культуры организации.

Специалисты, работающие в малочисленном коллективе учреждения культуры, всегда работают лучше, если руководствуются собственной мотивацией, а не только должностной инструкцией. Ставка на постоянный и жесткий контроль, следование жестким инструкциям лишает коллектив гибкости и творчества.

Социокультурный менеджмент предопределяет особые социальные и психологические отношения, формы сотрудничества и взаимодействия менеджера и коллектива. Менеджер культуры, в свою очередь, направляя

свои усилия на решение социокультурных задач, опирается не только на высокий уровень морально–этических мотиваций, но и на управленческо–педагогические основы, которые органично вплетены в специфику социокультурной деятельности. В этом заключается смысл и содержание сопряченного социокультурного менеджмента.

Противоположностью является бюрократическая система управленческих отношений, признающая за истину норму и регламент. Такие жестко организованные системы работают четко и слаженно в хорошо отлаженных процессах, ориентированы на применение стабильных технологий, производство стандартных продуктов. Такие модели управления называют механистическими или бюрократическими.

Организация, основанная на механистической системе менеджмента, имеет определенные организационные отношения:

- основана на формальном разделении труда;
- использует преимущественно собственную материально–техническую базу и штатный персонал;
- общие цели распадаются на частные подзадачи, выполнение которых не зависит от решения общих задач; задачи задаются жестко в терминах конечной цели;
- построение по иерархическому принципу, в любой ее части существуют начальники и подчиненные; преобладают вертикальные потоки информации;
- деятельность работников регламентируется формализованными правилами; ожидается, что все сотрудники поступают согласно этим правилам;
- контроль и наиболее важная информация концентрируется ближе к вершине организационной иерархии;
- выполнение всех видов работ не зависит от персональных качеств работников. Работники взаимозаменяемы.

Такой тип организации в течение долгого времени рассматривался теоретиками и практиками менеджмента в качестве идеальной модели для системы управления организациями вообще. Однако все большая потребность в нововведениях, инновациях заставляет внедрять интенсивные, но гибкие модели управления. Становится ясно, что механистическая модель не всегда пригодна для решения задач обновления, ибо любое нововведение легко может быть разрушено жесткими рамками бюрократической организации и соответствующим стилем управления.

Сотрудники учреждений социокультурной сферы обладают специальными знаниями, имеют дипломы (как правило) высших учебных

заведений, работают немногочисленными группами и коллективами, имеют прямое отношение к творчеству, воспитанию, искусству и культуре, милосердию и подвижничеству, по своей природе и характеру деятельности привержены к инновационной деятельности. И уже по этим признакам предпочитают сами управлять собой, а жесткие указания воспринимают как унижение.

Именно поэтому громоздкость процессов принятия решений, подавление инициативы, ослабление связи с конечными результатами работы неприемлемы для менеджмента социокультурной деятельности, чужды сопричастному менеджменту.

В социокультурной сфере инновационные программы, новые проекты и идеи, новое дело движет не организация как таковая, не отлаженные механизмы ее функционирования. Это может сделать только человек – организатор, творец, новатор, энтузиаст. Инновационный характер социокультурной деятельности и сопричастный менеджмент предопределяет такие свойства организации, в которой:

- отсутствует жесткое распределение ролей, индивидуальных задач и сфер ответственности; происходит их постоянное перераспределение и корректировка;

- не допускается иерархия в организационных структурах, преобладают горизонтальные коммуникации и неформальные связи;

- управление конкретными частными задачами может осуществляться на любом уровне и в любом звене организации;

- низкая регламентация работы, делается ставка на инициативу исполнителей;

- развиты персональные качества работников, их потенциал, что является залогом качества выполняемой социокультурной деятельности.

Таким образом, сопричастный менеджмент эффективен для социокультурных организаций, решающих инновационные задачи, разрабатывающих и осваивающих новые продукты, услуги и технологии.

*Дополнительный лекционный материал  
представлен в следующих изданиях:*

1. Василькова, И. Комплексная оценка эффективности деятельности учреждений культуры / И. Василькова // Вопросы культурологии. – 2007. – № 7. – С. 61–66. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

2. Гильмиянова, Р. А. Повышение эффективности деятельности учреждений культуры : учебно.–метод.пособие [Электронный ресурс] / Р. А. Гильмиянова,

А. В. Султангалеева, Е. М. Хоменко. – Уфа : БГПУ имени М. Акмуллы, 2016. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/90971>.

3. Долгих, Т. В. Ресурсная база учреждений сферы культуры и механизм оценки эффективности ее использования / Т. В. Долгих, С. А. Мухамедиева // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 1(126). – С. 1173–1179.

4. Ермолаева, П. О. Методики оценки эффективности учреждений культуры: опыты сравнительных исследований [Электронный ресурс] / П. О. Ермолаева // Вестник КазГУКИ. – 2011. – №3. –Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodiki-otsenki-effektivnosti-uchrezhdeniy-kultury-opyty-sravnitelnyh-issledovaniy>.

5. Мухамедиева, С. А. Эффективность деятельности в сфере культуры / С. А. Мухамедиева // Вестник Кемеровского гос. ун-та культуры и искусств. – 2011. – №14. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-deyatelnosti-v-sfere-kultury>.

6. Основы для разработки показателей эффективности деятельности учреждений культуры, их руководителей и работников // Организация деятельности учреждений культуры клубного типа : учеб. пособие / М. В. Воротной, Н. П. Гончарова, Т. Н. Егорова [и др.]. – СПб. : Планета музыки, 2015. – С. 166–182. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

7. Тульчинский, Г. Л. Эффективность менеджмента в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова // Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – Изд. 5–е, испр. и доп. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2013. – С. 484 – 520. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

8. Шекова, Е. Л. Оценка деятельности учреждений культуры / Е. Л. Шекова // Управление учреждениями культуры в современных условиях : учеб. пособие / Е. Л. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2014. – С. 252 – 274. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

## **Тема 7. Профессиональные компетенции специалистов сферы культуры**

Менеджер (от англ. manage – управлять) – это специалист или должностное лицо, которое осуществляет управленческую деятельность, решает управленческие задачи. Как правило, менеджер входит в средний или высший руководящий состав организации и руководит производственными процессами.

Между тем не все менеджеры играют одинаковую роль в организации, они решают разные по сложности задачи. Так, нередко менеджерами называют руководителей фирмы, хотя существуют и офис-менеджеры

(секретарь), менеджеры по управлению персоналом, менеджеры по продажам и т.д.

Так или иначе, но должность менеджера предполагает необходимость принятия решений, работы с информацией, распределения имеющихся ресурсов, координации деятельности людей, отдела, фирмы, учреждения, определенной среды, людей и пр.

В культурной сфере также может существовать разнообразие тех людей, которых принято называть менеджерами. Во-первых, менеджером в сфере культуры может быть руководитель учреждения культуры, института культуры или государственного органа, который регламентирует деятельность в сфере культуры.

Чаще всего такого рода менеджеры формулируют миссию организации, ее долгосрочные и краткосрочные цели, принимает решения относительно персонала и системы мотивации, организуют коммерческую деятельность и многое другое.

Во-вторых, в учреждениях культуры может осуществлять свою деятельность менеджер, который берет на себя часть управленческих функций, например, в области маркетинговых решений, управления персоналом и т.д.

При этом менеджером в данном случае может быть то должностное лицо, которое осуществляет координационные и организационные функции. Речь идет о так называемых менеджерах театра, музея и т.д. Сюда же относится и менеджер, занятый в конкретной области деятельности организации культуры (например, менеджер по связям с общественностью).

Профессиональная компетентность менеджера обеспечивается специальной подготовкой или получением соответствующего образования. Только в этом случае специалист будет обладать необходимыми знаниями, умениями и навыками, а значит и быть компетентным в данной области деятельности.

Менеджер должен уметь управлять коммуникативными процессами и потоком информации, осуществлять координацию деятельности, организовывать работу с персоналом, а также быть готовым для выполнения иных функций менеджмента. Важной составной частью профессиональной компетентности любого менеджера также являются навыки делового общения и деловых переговоров, знание профессиональной и корпоративной этики, базовые знания в области конфликтологии.

Кроме того, менеджер должен быть готовым морально и психологически к осуществлению управленческой и организационной

деятельности в организации, принимать во внимание интересы, прежде всего, всей организации.

Между тем существуют и специальные требования к менеджеру, который трудится в особых сферах деятельности. В частности, в социокультурной сфере необходимо обладать взвешенной информацией о донорах, о возможностях частно–государственных и социальных партнерствах, об особенностях производства и реализации культурных услуг.

Однако где бы не работал менеджер, в нем всегда ценится направленность на профессиональный рост, способность принимать нестандартные решения, высокая деловая мотивация, незакомплексованное мышление, волевая способность принимать решения в критический момент.

Для менеджера наиболее важными являются коммуникативные и организаторские способности. Среди коммуникативных способностей специалисты отмечают общительность, коммуникабельность, умение налаживать контакты с окружающими людьми, владение квалифицированным языком и приемами невербального общения.

Организаторские способности – это умение оптимально распределять поручения, организовывать совместную деятельность, адекватно оценивать себя и окружающих, создавать «ситуацию успеха».

Приветствуется, когда менеджер ориентирован на поиск инноваций, создание и применение новых технологий, креативную деятельность, генерацию идей, новых форм и методов работы.

Для менеджеров в сфере культуры общими являются следующие принципы:

- уважение личного достоинства человека;
- предоставление личности свободы выбора;
- доверие человеку, его потенциальным возможностям;
- создание атмосферы доверия на основе взаимоуважения;
- развитие инициативы, творческих способностей, умение найти себя в творческом коллективе и др.

Среди рекомендаций для менеджера–руководителя в сфере культуры специалисты чаще всего называют следующие профессиональные компетенции:

- строить свои отношения с подчиненными следует на диалогической основе, не акцентируя внимания на должностную иерархию;
- проявлять интерес к жизни персонала, коллектива;
- быть причастным к образу жизни творческого коллектива, понимать его потребности и цели;

встречаться с членами коллектива не только в официальной обстановке, но и в неформальной, где можно просто пообщаться;

учитывать, что деятельность людей творческого труда требует особенной системы мотивации, учитывающей данную специфику работы;

стремиться создавать творческую атмосферу в коллективах учреждений культуры.

Менеджер в сфере культуры должен отвечать целому ряду требований. В частности, менеджер культуры должен обладать навыками области социокультурного проектирования, иметь взвешенные представления об особенностях культурно–творческой работы, понимать значение культуры и творчества в современном обществе, знать назначение и специфику процессов производства и распространения культурных ценностей, сохранения культурного наследия.

Кроме того, важной частью профессиональной компетентности менеджера в сфере культуры является его экономическая и юридическая грамотность, а также глубокая осведомленность о принципах работы некоммерческих организаций и о рынке культурных услуг.

Иными словами, менеджер культурной деятельности должен обладать высоким уровнем профессионализма в области современного социокультурного менеджмента и маркетинга, а также иметь высокий уровень общей культуры и эрудиции.

В связи с этим повышается значение дисциплин профессионального образования, которые формируют знания и умения менеджеров культуры в области имиджологии, брендинга, фандрейзинга, спонсоринга, социального маркетинга и т.д.

Кроме того, к менеджеру культуры предъявляются требования креативности, способности генерировать идеи в культурной деятельности, развивать рынок культурной индустрии, культурных услуг, культурного туризма, находить способы взаимосвязи культуры и экономики.

В сфере культуры могут осуществлять свою деятельность, например, менеджеры следующих формирований: клубного учреждения, центра досуга, театра, музея, концертного зала, киноцентра, проката сценических костюмов, издательств, дома народного творчества, парка культуры и отдыха.

Также может осуществлять организационно–управленческую деятельность и менеджер–руководитель, менеджер творческих коллективов, исполнителей, ансамблей. В сфере арт–менеджмента выделяют таких менеджеров, как продюсер, импресарио, промоутер, антрепренер.



представлен в следующих изданиях:

1. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес–лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с. (читальный зал библиотеки БГУКИ)
2. *Нехайчик, Н. В.* Роль гуманитарных знаний в формировании soft skills будущих специалистов–менеджеров / Н. В. Нехайчик // Бизнес. Образование. Экономика : Междунар. науч.–практ. конф., Минск, 2 апреля 2020 г. : сб. ст. В 2 ч. / редкол.: В. В. Манкевич (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Институт бизнеса БГУ, 2020. – Ч. 2. – С. 251–256. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/250824/1/251–256.pdf>.
3. *Петров, А. Ю.* Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки : учеб. пособие [Электронный ресурс] / А. Ю. Петров, А. В. Махароблидзе. – Екатеринбург : Изд–во Урал. ун–та, 2017. – 188 с. – Режим доступа: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/54033>.
4. *Миллер, А. С.* Новая модель менеджера культуры в современном обществе / А. С. Миллер // Гуманизация образования. – 2015. – № 2. – С. 114–117. (eLIBRARY.RU)
5. *Мудрик, А.* Менеджер завтрашнего дня: новатор и стратег / А. Мудрик // Дело. – 2018. – № 3. – С. 28–30. (читальный зал библиотеки БГУКИ)
6. *Бараева, Е. И.* EQ или Что такое эмоциональный интеллект / Е. И. Бараева // Народная асвета. – 2020. – № 8. – С. 30–33. (читальный зал библиотеки БГУКИ)
7. *Ивашкевич, В. В.* Эмоциональный интеллект – важнейшая способность эффективного управленца / В. В. Ивашкевич // Проблемы управления. – 2016. – № 1. – С. 101–107. (читальный зал библиотеки БГУКИ)
8. *Львова, Е. Н.* Специфика личностно–профессиональных установок будущих менеджеров культуры [Электронный ресурс] / Е. Н. Львова // Вестник СПбГИК. – 2019. – №2 (39). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika–lichnostno–professionalnyh–ustanovok–buduschih–menedzherov–kultury>.
9. *Зеленко, Н. В.* Профессиональная самоидентификация как категория педагогики / Н. В. Зеленко, А. А. Науменко // Вестник Армавирского государственного педагогического университета. – 2019. – № 3. – С. 5–13. (eLIBRARY.RU)

### **Тема 8. Менеджмент культурно-просветительских организаций**

*Лекционный материал представлен в следующих изданиях:*

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. Аналитика культурных индустрий: до и после [пандемии] : монография / И. А. Ахьямова [и др.] ; науч. ред. М. А. Беляевой. – Екатеринбург : Екатеринбургская академия современного искусства, 2020. – 238 с. (Интернет)

3. Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум для академического бакалавриата / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – 370 с. (Библиотека БГУКИ)
4. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев. – М. : ИНФРА–М, 2007. – 191 с. (Библиотека БГУКИ)
5. Организация деятельности учреждений культуры клубного типа : учеб. пособие [Электронный ресурс] / М. В. Воротной, Н. П. Гончарова, Т. Н. Егорова [и др.]. – СПб. : Планета музыки, 2021. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163362>.
6. 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>.
7. Романчук, А. В. Музейный туризм : учеб.–метод. пособие [Электронный ресурс] / А. В. Романчук. – СПб, 2010. – Режим доступа: [http://museumstudy.ru/wp-content/uploads/2015/12/romanchuk\\_turizm.pdf](http://museumstudy.ru/wp-content/uploads/2015/12/romanchuk_turizm.pdf).

## ***Тема 9. Менеджмент театрально-зрелищных организаций***

*Лекционный материал представлен в следующих изданиях:*

1. Ильиных, С. А. Управление творческим коллективом в современном театре: социологический анализ [Электронный ресурс] / С. А. Ильиных, М. Р. Шаврукова // Вопросы управления. – 2017. – № 3. – С. 1–9. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/311469>.
2. 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. (Библиотека БГУКИ)
3. 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>.
4. 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>.
5. 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>.
6. 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. (Библиотека БГУКИ)

7. Новикова, Г. Н. Сущность, содержание и функции творческо–производственной деятельности менеджера учреждения культуры / Г. Н. Новикова // Вестник МГУКИ. – 2013. – №1. – С. 137–142. (Библиотека БГУКИ)

### ***Тема 10. Менеджмент концертно-гастрольной деятельности***

*Лекционный материал представлен в следующих изданиях:*

1. 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>. (Библиотека БГУКИ)

2. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу–бизнесе: учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с. (Библиотека БГУКИ)

3. 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.

4. Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум для академического бакалавриата / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – 370 с. (Библиотека БГУКИ)

Корнеева, С. М. Музыкальный менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Музыкальный менеджмент» и специальностям культуры и искусства / С. М. Корнеева. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 303 с. (Библиотека БГУКИ)

5. Макарова, Е. А. Организация концертно–зрелищной деятельности : пособие для работников культуры / Е. А. Макарова, С. Б. Мойсейчук, И. Л. Смаргович ; ГУ «Минский областной центр народного творчества». – Минск : Змицер Колас, 2015. – 164 с

6. Музыкальный менеджмент: искусство, бизнес, образование [Электронный ресурс] / сост. А. В. Крылова. – Ростов н/Д : РГК им. С.В. Рахманинова, 2013. – 172 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/66266>.

### **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 в деятельности организаций социально-культурной сферы, 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 социально-культурной сферы.

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

Предложенные для изучения темы семинарских занятий взаимосвязаны и требуют от студентов последовательного освоения 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 контролирующую 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.	Социально-культурная сфера как объект управленческой деятельности	2
2.	Менеджмент социально-культурной сферы как компонент государственной культурной политики	2
3.	Нормативно-правовой и организационно-административный механизм менеджмента в социально-культурной сфере	2
4.	Организационно-экономический механизм менеджмента в социально-культурной сфере	2
5.	Программно-целевое управления в сфере культуры	2
6.	Эффективность управленческой деятельности в социально-культурной сфере	2
	<b>Всего...</b>	12

*(заочная форма получения высшего образования)*

<b>№ п/п</b>	<b>Тема семинара</b>	<b>Количество аудиторных часов</b>
1.	Социально-культурная сфера как объект управленческой деятельности	2
2.	Нормативно-правовой и организационно-административный механизм менеджмента в социально-культурной сфере	2
	<b>Всего...</b>	4

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

#### Тема 1. Социально-культурная сфера как объект управленческой деятельности (2 часа)

#### **Вопросы:**

#### **1. Инновационные и традиционные подходы к управлению сферой культуры: белорусский и мировой опыт**

#### ***Литература:***

□ *О государственных минимальных социальных стандартах [Электронный ресурс] : Закон. Респ. Беларусь от 11 нояб. 1999 г., № 322–З : с изм. и доп. от 24 дек. 2015 г. № 331–З // Нац. правовой интернет–портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=N19900322>.*

□ *Бычкова, О. В. Экономическая ценность институтов культуры: оценка эффективности в публичной политике / О. В. Бычкова // Вопросы экономики. – 2016. – № 6. – С. 116–130. (БД «East View Publications»)*

□ *Социокультурные факторы в экономике: пройденные рубежи и актуальная повестка / А. А. Аузан [и др.] // Вопросы экономики. – 2020. – № 7. – С. 75–91. (БД «East View Publications»)*

#### **2. Государственная система управления. Министерства культуры Республики Беларусь: структура и функции управления**

#### ***Литература:***

□ *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*)*

□ *Кириллова, Н. Б. Глава I. Государство и культура [Электронный ресурс] / Н. Б. Кириллова // Менеджмент социокультурной сферы : [учеб. пособие]. – 2–е изд. – Екатеринбург : Изд–во Урал. ун–та, 2012. – С. 14 – 31. – Режим доступа: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/35270/1/978-5-7996-0795-1.pdf>.*

□ *Киселевская, Г. К. Об эффективности органов государственного управления в области культуры [Электронный ресурс] / Г. К. Киселевская //*



Государство и право в XXI веке : материалы международной научно-практической конференции, посвященной 95-летию юридического факультета Белорусского государственного университета, 26–27 ноября 2020 года, г. Минск / БГУ, Юридический фак. ; [редкол.: Т. Н. Михалёва (гл. ред.) и др.]. – Минск : БГУ, 2021. – С. 1002–1005. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/263251>.

□ *Положение* о Министерстве культуры Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Мин-во культуры Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://kultura.by/o-ministerstve/polozhenie-o-ministerstve/>.

### **3. Региональная система управления сферой культуры. Цели, функции и задачи областных и региональных органов управления сферой культуры**

#### ***Литература:***

□ Положение об управлении культуры [Электронный ресурс]/ Витебский обл. исполнит. комитет. – Режим доступа: <https://vitebsk-region.gov.by/ru/upravlenie-kultury/>.

□ Сектор культуры Осиповичского райисполкома [Электронный ресурс] / Осиповичский районный исполнительный комитет. – Режим доступа: <https://www.osipovichi.gov.by/ru/sekto-r-kultury/>.

### **4. Особенности управления театрально-зрелищными и культурно-просветительскими организациями культуры**

#### ***Литература:***

□ *Бондарь, Ю. П.* Юрий Бондарь: «Любить родное культурное достояние ...» / бес. С. Головки // *Беларуская думка*. – 2020. – № 7. – С. 3–12. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

□ *Информация* о методических центрах в сфере культуры Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Мин-во культуры Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://kultura.by/ru/helpful-information-ru/>.

□ *Ігар Петрышэнка*, намеснік Прэм’ер-міністра Рэспублікі Беларусь: «Настроіцца на канструктыўнасць» [Электронный ресурс] // *Культура*. – 2021. – № 8 (20.02.2021 – 27.02.2021). – Режим доступа: <http://www.kimpress.by/index.phtml?page=2&id=17839>.

□ *Культура* дапамагае нам адчуваць сябе адзіным і самабытным народам [Электронный ресурс] // *Культура*. – 2021. – № 8 (20.02.2021 –

27.02.2021).

Режим

доступа: <http://www.kimpress.by/index.phtml?page=2&id=17839>.

□ *Организация* деятельности учреждений культуры клубного типа [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М. В. Воротной, Н. П. Гончарова, Т. Н. Егорова [и др.]. – СПб. : Планета музыки, 2021. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163362>.

□ *Петрова, Л. Е.* Региональные и структурные особенности успешных проектов организационного развития учреждений культуры в России [Электронный ресурс] / Л. Е. Петрова // Артэфакт. – 2021. – №15. – С. 66–82. – Режим доступа: <http://library.bdam.by/Article/184/>.

□ *Справочная* информация о сфере культуры Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Мин-во культуры Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://kultura.by/ru/helpful-information-ru/>.

## **5. Виды и основные типы организаций культуры. Миссия учреждений культуры**

### ***Литература:***

□ *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*)

□ *Баканов, Е. А.* Управление услугами сферы культуры [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. А. Баканов. – Кемерово : КемГИК, 2020. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/174704>.

□ *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. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

## **6. Особенности управления культурным производством (товары), и сервисной деятельностью (услуги) организаций культуры**

### ***Литература:***

□ *Булойчик, С. И.* Культурный капитал: понятие, его значение и особенности [Электронный ресурс] / С. И. Булойчик // Научные труды Академии управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск, 2009. – Вып. 11 : в 4 ч., ч. 1. – С. 42–49. – Режим доступа:

<http://repository.buk.by/handle/123456789/7106?show=full>. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

□ 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. (*абонемент читальный зал библиотеки БГУКИ*)

□ Чарная, И. В. Экономика культуры : учеб. и практикум для академического бакалавриата / И. В. Чарная. – 4–е изд. – М. : Юрайт, 2019. – 240 с. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

## **7. «Технологический» и «личностный» подходы в организации деятельности учреждений культуры**

### **Литература:**

□ Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – Изд. 5–е, испр. и доп. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2013. – 541 с. (*абонемент или читальный зал библиотеки БГУКИ*)

## **8. Организация предпринимательства и система государственно–частного партнерства в сфере культуры**

### **Литература:**

□ Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум для академического бакалавриата. – М. : Юрайт, 2017. – 370 с. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

□ *Культура* как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – Т. 1. – 330 с. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

□ *Культура* как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – Т. 2. – 196 с. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

□ *Лучшие* практики проектов государственно–частного партнерства в сфере культуры субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс] / Мин–во культуры Рос. Федерации – М., 2016. – 104 с. – Режим доступа: <https://www.ncfu.ru/export/uploads/Documenty–Institutes/3db82048–779c–40e3–934e–693148d78a71.pdf>.

□ Сапотько, П. М. Государственно–частное партнерство в развитии социально–культурных кластеров Беларуси [Электронный ресурс] / П. М. Сапотько // Языки мира – в мир языков : межвуз. сб. науч. ст. Вып. 6. / БГУ, Филологический факультет, Каф. английского языкознания; редкол.: Н.

Н. Нижнёва (отв. ред.), О. Н. Кулиева, В. Ф. Толстоухова. – Минск: БГУ, 2015 – С. 136–144. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/123182>.

□ *Смаргович, И. Л.* Креативные кластеры как субъекты развития предпринимательства в сфере культуры и искусства / И. Л. Смаргович // Культура. Наука. Творчество : XIV Междунар. науч.–практ. конф., посвящ. 75–летию Великой Победы и 45–летию Белорус. гос. ун–та культуры и искусств, Минск, 14 мая 2020 г. : сб. науч. ст. / М–во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун–т культуры и искусств ; редкол.: А. А. Корбут [и др.]. – Минск : БГУКИ, 2020. – С. 391–396. (*Репозиторий БГУКИ или читальный зал библиотеки БГУКИ*)

Тема 2. Менеджмент социально-культурной сферы  
как компонент государственной культурной политики

(2 часа)

**Вопросы:**

**1. Культурная политика как системный атрибут  
общегосударственной политики**

***Литература:***

□ *Афанасенко, О. А.* Культурная политика Республики Беларусь на современном этапе: законодательное регулирование и механизмы реализации / О. А. Афанасенко // Разнообразие форм культурного самовыражения: опыт формирования благоприятной среды для охраны и поощрения: VI Междунар. науч.–практ. конф. «Культура Беларуси: реалии современности», Минск, 13 окт. 2017 г. : сб. науч. ст. / М–во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун–т культуры и искусств ; редсовет: В. Р. Языкович (пред.) [и др.]. – Минск : БГУКИ, 2017. – С. 25–29. (*Репозиторий БГУКИ или читальный зал библиотеки БГУКИ*)

□ *Бондарь, Ю. П.* Государственная культурная политика: концептуальные основы и практическая реализация / Ю. П. Бондарь // Веснік Беларус. дзярж. ўн–та культуры і мастацтваў. – 2016. – № 2. – С. 5–15. (*Репозиторий БГУКИ или читальный зал библиотеки БГУКИ*)

□ *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.

□ *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – Изд. 5–е, испр. и доп. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2013. – 541 с. (*абонемент или читальный зал библиотеки БГУКИ*)

2. Модели культурной политики: концепция А. Моля.

3. Модели культурной политики: концепция М. Драгичевич–Шешич.

4. Модели культурной политики: концепция А. Визанда.

***Литература:***

□ *Востряков, Л.* Культурная политика: основные концепции и модели / Л. Востряков // Экология культуры : Информационный бюллетень. – 2004. – № 1. – Режим

доступа: <https://www.culture29.ru/upload/medialibrary/0bf/0bfb4cb9753cded37c6339eae422bbc7.pdf>.

□ Матвеевко, В. В. Модели государственной культурной политики в современном мире / В. В. Матвеевко // Вопросы культурологии. – 2009. – № 11. – С. 52–56. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

## 2. «Роли» государства по отношению к культуре

### *Литература:*

□ Бондарь, Ю. П. Культура как двигатель прогресса / Ю. П. Бондарь // Беларуская думка. – 2016. – № 11. – С. 67–73. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

□ Бондарь, Ю. П. Национальная культура как основа устойчивости государства / Ю. П. Бондарь // Проблемы управления. – 2015. – № 2. – С. 20–24. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

□ Саракун, Л. П. Государство и культура: проблемы взаимодействия [Электронный ресурс] / Л. П. Саракун // Всероссийский журнал научных публикаций. – 2013. – № 4. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvo-i-kultura-problemy-vzaimodeystviya>.

□ Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – Изд. 5-е, испр. и доп. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2013. – 541 с. (*абонемент или читальный зал библиотеки БГУКИ*)

## 3. Ориентиры современной культурной политики Республики Беларусь. Множественность субъектов культурной политики (органы государственной власти, культурные институты, творческие работники)

### *Литература:*

□ Кнатько, Ю. И. Культурная политика как фактор трансформации современной белорусской культуры / Ю. И. Кнатько // Навуковы пошук у сферы культуры і мастацтва : матэрыялы навук. канф. прафесарска-выкладчыцкага складу БДУКМ, прысвеч. Году культуры ў Рэспубліцы Беларусь, Мінск, 24 лістап. 2016 г. / М-ва культуры Рэсп. Беларусь, Беларус. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў ; рэдкал.: Ю. П. Бондар (старш.) [і інш.]. – Мінск : БДУКМ, 2018. – С. 186–191. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

□ 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*)

□ *Кривашэй, Дз. А.* Дзяржаўная культурная палітыка ў Беларусі (1991–2010 гг.) / Дз. А. Кривашэй. – Мінск : Беларуская навука, 2014. – 521 с. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

**4. Основные цели, приоритеты, направления и органы государственного регулирования и управления в области культуры в соответствии с Кодексом Республики Беларусь о культуре**

***Литература:***

□ *Кодекс* 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*)

**5. Роль общественных советов, фондов, политических партий, негосударственных организаций, их взаимодействие с органами государственной, региональной и местной власти.**

***Литература:***

□ *Можейко, В. А.* Глобализационные риски и проблема сохранения культурной идентичности / В. А. Можейко // Искусство и культура. – 2017. – № 1 (25). – С. 60–64. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

□ *Можейко, В. А.* Практика использования мягкой силы как инструмент сохранения культурной идентичности в условиях глобализации / В. А. Можейко // Веснік Брэсцкага ўніверсітэта. Серыя 1, Філасофія. Паліталогія. Сацыялогія. – 2016. – № 2. – С. 62–69. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

**6. Деятельность специальных фондов Президента Республики Беларусь по поддержке субъектов социально–культурной деятельности**

***Литература:***

□ *Кодекс* 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*)

□ *Специальный фонд* Президента Республики Беларусь по поддержке талантливой молодежи [Электронный ресурс] / Мин–во культуры Респ. Беларуси. – Режим доступа: <https://kultura.by/ru/specialnyj-fond-prezidenta/>.

□ *Фонд* Президента Республики Беларусь по поддержке культуры и искусства [Электронный ресурс] / Мин-во культуры Респ. Беларуси. – Режим доступа: [https://kultura.by/ru/f\\_prb/](https://kultura.by/ru/f_prb/).



Тема 3. Нормативно-правовой и организационно-административный  
механизм менеджмента в социально-культурной сфере  
(2 часа)

**Вопросы:**

**1. Нормативно–правовое регулирование культурной деятельности в Республике Беларусь**

***Литература:***

*Гражданский кодекс Республики Беларусь* : Кодекс Республики Беларусь от 19 нояб. 1998 г. // Эталон–Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021. <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk9800218>.

*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*)

*Трудовой кодекс Республики Беларусь* : 26 июля 1999 г., № 296–3 : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 15.07.2015 г. // Эталон [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.

*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).

*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.

*Законодательство в области культуры и искусства* : учеб.–метод. комплекс / сост. Н. В. Мороз ; Витебский гос. ун–т им. П. М. Машерова, Фак. юридический, Каф. гражданского права и гражданского процесса. – Витебск : ВГУ имени П. М. Машерова, 2021. – Режим доступа: <https://rep.vsu.by/handle/123456789/26405>.

**2. Нормативно–правовая документация и ее использование для разработки локальных нормативно–правовых актов организаций сферы культуры** (Устав, Положение о структурном подразделении, Должностная инструкция, Правила внутреннего трудового распорядка)

**Литература:**

□ *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>.

□ *Рекомендации по нормативам численности работников государственных театрално–зрелищных и культурно–просветительских организаций* : приказ Мин–ва культуры Респ. Беларусь от 01.06.2021 № 81.

□ *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.

□ *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>.

**3. Административные методы как способы осуществления управленческих воздействий на персонал**

**Литература:**

□ *Киселевская, Г. К.* Об эффективности органов государственного управления в области культуры [Электронный ресурс] / Г. К. Киселевская // Государство и право в XXI веке : материалы международной научно–практической конференции, посвященной 95–летию юридического факультета Белорусского государственного университета, 26–27 ноября 2020 года, г. Минск / БГУ, Юридический фак. ; [редкол.: Т. Н. Михалёва (гл. ред.) и др.]. – Минск : БГУ, 2021. – С. 1002–1005. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/263251>.

□ *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – 5–е изд., испр. и доп. – СПб. : Планета музыки, 2013. – 544 с.

□ Федотова, Н. Г. Менеджмент в сфере культуры [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. Г. Федотова, НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2015. – 282 с. – Режим доступа: <http://fng-12.socionet.ru/files/Fedotova.Menedgment.2015.pdf>.

□ Чижииков, В. М. Теория и практика социокультурного менеджмента : учеб. / В. М. Чижииков, В. В. Чижииков. – М. : МГУКИ, 2008. – С. 607 с. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

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

#### *Литература:*

□ Гененко, О. Н. Ресурсное обеспечение управления в учреждениях социально–культурной сферы [Электронный ресурс] / О. Н. Гененко, Н. В. Ефремова, Н. Н. Калашникова // Технологии менеджмента социально–культурной деятельности: вопросы теории и практический опыт : монография / О. Н. Гененко, Н. В. Ефремова, Н. Н. Калашникова. – Белгород : БГИИК, 2020. – С. 35 – 47. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/153871>.

□ Мухамедиева, С. А. Экономика культуры [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. А. Мухамедиева. – Кемерово : КемГИК, 2019. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/156977>.

□ Раздел 2. Стратэгіі і практыкі эфектыўнага менеджменту ў сферы культуры [Электронный ресурс] // 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. – С. 49–93. – Режим доступа:

<http://repository.buk.by/bitstream/handle/123456789/16259/ENkanom%d1%96ka%20%d1%96%20menedzhment%20u%20sfery%20kul%27tury.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Тема 4. Организационно-экономический  
механизм менеджмента в социально-культурной сфере  
(2 часа)

**Вопросы:**

**1. Основные элементы и специфика хозяйственного механизма сферы культуры**

***Литература:***

□ *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.

□ *Ажойчик, Н. А.* Платные услуги в структуре маркетинга учреждений культуры [Электронный ресурс] / Н. А. Ажойчик // 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. – С. 27–32. (*Репозиторий или читальный зал библиотеки БГУКИ*)

□ *Алмакучуков, К. М.* Продукты культуры как объекты рыночного оборота [Электронный ресурс] / К. М. Алмакучуков, Б. В. Мусатов // Вестник Кыргызско–Российского Славянского университета. – 2014. – Т. 14. – № 6. – Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_21781715\\_17499215.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_21781715_17499215.pdf).

□ *Национальная стратегия устойчивого социально–экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года* // Экономический бюллетень. – 2015. – № 4. – С. 6–99. (*Скачать в Интернете*)

□ *Пищик, Т. В.* Актуальные вопросы анализа деятельности учреждений культуры [Электронный ресурс] / Т. В. Пищик // Экономика в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты : сб. ст. V Междунар. науч.–практ. конф., Пенза, 25 июня 2020 года. – Пенза : Наука и Просвещение, 2020. – С. 162–164. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43026622>.

□ *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>.

□ Самоховец, М. П. Бюджетное финансирование социальной сферы Республики Беларусь [Электронный ресурс] / М. П. Самоховец, М. И. Бухтик, А. В. Киевич // Экономические науки : научно–информационный журнал. – 2020. – № 3 (184). – С. 104–109. – Режим доступа: [https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/18515/1/Samokhovets\\_MP\\_Biudzheto\\_oe\\_finansirovanie\\_sotsial%27noi\\_sfery\\_Respubliki\\_Belarus%27.pdf](https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/18515/1/Samokhovets_MP_Biudzheto_oe_finansirovanie_sotsial%27noi_sfery_Respubliki_Belarus%27.pdf).

□ Социокультурные факторы в экономике: пройденные рубежи и актуальная повестка / А. А. Аузан [и др.] // Вопросы экономики. – 2020. – № 7. – С. 75–91. (БД «East View Publications»)

□ Щитцова, А. В. Управление финансированием социально–культурной сферы Беларуси / А. В. Щитцова // Социальнокультурный 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. – С. 128–132. (*Репозиторий или читальный зал библиотеки БГУКИ*)

## 2. Принципы государственного финансирования сферы культуры

### *Литература:*

□ 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*)

□ Бычкова, О. В. Экономическая ценность институтов культуры: оценка эффективности в публичной политике / О. Бычкова // Вопросы экономики. – 2016. – № 6. – С. 116–130. (БД «*East View Publications*»)

□ Галуцкий, Г. М. Основы финансов и финансирования культурной деятельности / Г. М. Галуцкий. – Минск: Финансы, 2012. – 825 с (*Национальная библиотека Беларуси*)

□ Пищик, Т. В. Инновационное развитие сферы культуры и искусства [Электронный ресурс] / Т. В. Пищик // Всероссийский экономический форум : сб. ст. II Всерос. науч.–практ. конф. (28 янв. 2021 г.) / под. общ. ред И. И. Ивановской. – Петрозаводск : МЦНП «Новая наука», 2021. – С. 52–57. – Режим доступа: [https://m.sciencen.org/assets/Kontent/Konferencii/Arhiv\\_konferencij/KOF-239.pdf#page=52](https://m.sciencen.org/assets/Kontent/Konferencii/Arhiv_konferencij/KOF-239.pdf#page=52).

□ Раздзел 3. Эканамічныя і арганізацыйныя мадэлі развіцця ўстаноў культуры на сучасным этапе [Электронный ресурс] // 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. – С. 97–184. – Режим доступа: <http://repository.buk.by>.

□ *Экономические* последствия пандемии коронавируса для организаций культуры в России / Т. В. Абанкина [и др.] // Вопросы экономики. – 2021. – № 3. – С. 100–116. (БД «[East View Publications](#)»)

### **3. Внебюджетное финансирование организаций сферы культуры**

#### *Литература:*

□ *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.

□ *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.

□ *Платные* услуги в сфере культуры: организационно–методические аспекты : информ.–аналит. материалы / 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?show=full>.

□ Раздзел 3. Эканамічныя і арганізацыйныя мадэлі развіцця ўстаноў культуры на сучасным этапе // 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. – С. 97–184. – Режим доступа: <http://repository.buk.by/bitstream/handle/123456789/16259/ENkanom%20d1%96ka%20%20d1%96%20menedzhment%20u%20sfery%20kul%27tury.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

□ Экономико–правовые и организационные условия управления сферой культуры // Социокультурный менеджмент в контексте приоритетов государственной политики в сфере культуры : [сборник] : к 25–летию кафедры менеджмента социально–культурной деятельности / Белорусский государственный университет культуры и искусств ; [науч. рук. А. М.

Стельмах]. – Минск : Издатель Владимир Сивчиков, 2018. – С. 43 – 69. – Режим доступа: <http://repository.buk.by/handle/123456789/18975?show=full>.

#### 4. Программно–целевое финансирование в сфере культуры

##### *Литература:*

□ *Программно–целевой* метод бюджетного планирования. проблемы применения [Электронный ресурс] // Финансы. Учет. Аудит. – 2013. – № 1. – Режим доступа: [https://minfin.gov.by/upload/jurnal/2013/2013\\_1\\_30–32.pdf](https://minfin.gov.by/upload/jurnal/2013/2013_1_30–32.pdf).

□ *Сакович, В. В.* Современное состояние и проблемы программного бюджетирования в Республике Беларусь в контексте обеспечения эффективности государственных расходов / В. В. Сакович // *Беларуская думка*. – 2018. – № 10. – С. 54–61. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

□ *Сапотько, П. М.* Государственно–частное партнерство в развитии социально–культурных кластеров Беларуси / П. М. Сапотько // *Языки мира – в мир языков : межвузовский сборник научных статей Вып. 6.* / БГУ, Филологический факультет, Каф. английского языкознания; редкол.: Н. Н. Нижнёва (отв. ред.), О. Н. Кулиева, В. Ф. Толстоухова. – Минск: БГУ, 2015 – С.136–144. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/123182>.

□ *Чарная, И. В.* Экономика культуры : учеб. и практикум для академического бакалавриата / И. В. Чарная. – 4–е изд. – М. : Юрайт, 2019. – 240 с. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

#### 5. Благотворительные источники

##### *Литература:*

□ *Векслер, А.* Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность [Электронный ресурс] / А. Векслер, Г. Тульчинский. – М. ; СПб. : Вершина, 2006. – 335 с. – Режим доступа: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/5g57ii99hd/direct/100963236.pdf>.

□ *Можейко, В.* Как стимулировать развитие меценатства и корпоративной социальной ответственности в Беларуси [Электронный ресурс] / В. Можейко. – Режим доступа: [belaruspolicy.skaryna.org.uk/sites/default/files/articles/19.07.2018/mozeiko.pdf](http://belaruspolicy.skaryna.org.uk/sites/default/files/articles/19.07.2018/mozeiko.pdf).

□ *Раздел 3. Эканамічныя і арганізацыйныя мадэлі развіцця ўстаноў культуры на сучасным этапе* [Электронный ресурс] // *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. – С. 97–184. – Режим доступа: <http://repository.buk.by/bitstream/handle/123456789/16259/ENkanom%20d1%20ka%20%20d1%20menedzhment%20u%20sfery%20kul%27tury.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

□ *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 Республиканской научной конференции (Барановичи, 21 апреля 2016 года) / Барановичский государственный университет. – Барановичи, 2016. – С. 211–212. – Режим доступа: [repository.buk.by/handle/123456789/11813?show=full](http://repository.buk.by/handle/123456789/11813?show=full).

## 6. Фандрайзинг

### *Литература:*

□ *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 БГУКИ*)

□ *Петрова, Л. Е.* Региональные и структурные особенности успешных проектов организационного развития учреждений культуры в России / Л. Е. Петрова // Артэфакт. – 2021. – №15. – С. 66–82. – Режим доступа: <http://library.bdam.by/Article/184/>.

□ *Шекова, Е. Л.* Фандрайзинг как технология привлечения ресурсов в сферу культуры / Е. Л. Шекова // Петербургский экономический журнал. – 2017. – №1. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/fandrayzing-kak-tehnologiya-privlecheniya-resursov-v-sferu-kultury>.

## 7. Краудфандинг

### *Литература:*

□ *Оганов, А. А.* Краудфандинг – технология софинансирования проектов / А. А. Оганов, И. Г. Хангельдиева // Теория культуры : учеб. пособие / А. А. Оганов, И. Г. Хангельдиева. – Изд. 6-е, стер. – СПб. : Планета музыки, 2020. – С. 398 – 404. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/151838>.



□ Пугач, О. В. Краудфандинг как метод сбора средств и привлечения внимания к проекту / О. В. Пугач // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2015. – № 7. – С. 18–23.

□ Шекова, Е. Л. Краудфандинг как современный источник финансирования молодежных проектов в отечественной киноиндустрии / Е. Л. Шекова // Петербургский экономический журнал. – 2018. – №1. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kraudfanding-kak-sovremenny-istochnik-finansirovaniya-molodezhnyh-proektov-v-otchestvennoy-kinoindustrii>.

Тема 5. Программно-целевое управления в сфере культуры  
(2 часа)

**Вопросы:**

**1. Программно-целевого управления: цель и задачи в системе управления сферой культуры**

***Литература:***

□ *Ермак, Д.* Культурная эволюция с поддержкой государства / Д. Ермак // Финансы, учет, аудит. – 2016. – № 5. – С. 38–40

□ *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>.

□ *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>.

**2. Понятие и сущность социально-культурного программирования**

***Литература:***

□ *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*)

□ *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. – Режим доступа: <http://fng-12.socionet.ru/files/Fedotova.Menedgment.2015.pdf>.

### **3. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года**

#### **Литература:**

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

### **4. Национальные программы культурного развития**

#### **Литература:**

□ *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>.*

□ *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).*

### **5. Региональные культурные программы**

#### **Литература:**

□ *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»)*

□ *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).*

□ *Шорец, А. В. Год культуры в Минске / А. В. Шорец // Проблемы управления. – 2016. – № 5. – С. 19–21. (читальный зал библиотеки БГУКИ)*

### **6. Система государственных минимальных стандартов в Республике Беларусь**

#### **Литература:**

□ *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)*

□ 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>.

□ *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>.

Тема 6. Эффективность управленческой деятельности  
в социально-культурной сфере

1. **Общие понятия эффективности и эффекта управления.**
2. **Оценка эффективности управления.**
3. **Критерии эффективности управленческой деятельности организаций и учреждений сферы культуры.**
4. **Проблема эффективности менеджмента в сфере культуры.**
2. **Методика оценки показателей эффективности: «сопоставление с базой» учреждения, сопоставление с нормативной базой.**
3. **Методика сравнения Зелениной–Тульчинского.**
4. **Оценка предпринимательской деятельности организаций сферы культуры.**

**Литература (общая):**

- *Василькова, И.* Комплексная оценка эффективности деятельности учреждений культуры / И. Василькова // Вопросы культурологии. – 2007. – № 7. – С. 61–66. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)
- *Гильмиянова, Р. А.* Повышение эффективности деятельности учреждений культуры : учебно–методическое пособие / Р. А. Гильмиянова, А. В. Султангалеева, Е. М. Хоменко. – Уфа : БГПУ имени М. Акмуллы, 2016. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/90971>.
- *Долгих, Т. В.* Ресурсная база учреждений сферы культуры и механизм оценки эффективности ее использования / Т. В. Долгих, С. А. Мухамедиева // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 1(126). – С. 1173–1179.
- *Ермолаева, П. О.* Методики оценки эффективности учреждений культуры: опыты сравнительных исследований / П.О. Ермолаева // Вестник КазГУКИ. – 2011. – №3. –Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodiki-otsenki-effektivnosti-uchrezhdeniy-kultury-opyty-sravnitelnyh-issledovaniy>.
- *Основы* для разработки показателей эффективности деятельности учреждений культуры, их руководителей и работников // Организация деятельности учреждений культуры клубного типа : учеб. пособие / М. В. Воротной, Н. П. Гончарова, Т. Н. Егорова [и др.]. – СПб. : Планета музыки, 2015. – С. 166–182. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)
- *Тульчинский, Г. Л.* Эффективность менеджмента в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова // Менеджмент в сфере культуры

: учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – Изд. 5–е, испр. и доп. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2013. – С. 484 – 520. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

*Шекова, Е. Л.* Оценка деятельности учреждений культуры / Е. Л. Шекова // Управление учреждениями культуры в современных условиях : учеб. пособие / Е. Л. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2014. – С. 252 – 274. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

### **3.4 Темы семинарских занятий** (заочная форма получения высшего образования)

#### **Тема 1. Социально-культурная сфера** **как объект управленческой деятельности** (2 часа)

#### **Вопросы:**

#### **1. Инновационные и традиционные подходы к управлению сферой культуры: белорусский и мировой опыт**

#### ***Литература:***

□ *О государственных минимальных социальных стандартах* [Электронный ресурс] : Закон. Респ. Беларусь от 11 нояб. 1999 г., № 322–З : с изм. и доп. от 24 дек. 2015 г. № 331–З // Нац. правовой интернет–портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=N19900322>.

□ *Бычкова, О. В.* Экономическая ценность институтов культуры: оценка эффективности в публичной политике / О. В. Бычкова // Вопросы экономики. – 2016. – № 6. – С. 116–130. (БД «**East View Publications**»)

□ *Социокультурные факторы в экономике: пройденные рубежи и актуальная повестка* / А. А. Аузан [и др.] // Вопросы экономики. – 2020. – № 7. – С. 75–91. (БД «**East View Publications**»)

#### **2. Государственная система управления. Министерства культуры Республики Беларусь: структура и функции управления**

#### ***Литература:***

□ *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*)

□ *Кириллова, Н. Б.* Глава I. Государство и культура [Электронный ресурс] / Н. Б. Кириллова // Менеджмент социокультурной сферы : [учеб. пособие]. – 2–е изд. – Екатеринбург : Изд–во Урал. ун–та, 2012. – С. 14 – 31. – Режим доступа: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/35270/1/978-5-7996-0795-1.pdf>.

□ *Киселевская, Г. К.* Об эффективности органов государственного управления в области культуры [Электронный ресурс] / Г. К. Киселевская //

Государство и право в XXI веке : материалы международной научно-практической конференции, посвященной 95-летию юридического факультета Белорусского государственного университета, 26–27 ноября 2020 года, г. Минск / БГУ, Юридический фак. ; [редкол.: Т. Н. Михалёва (гл. ред.) и др.]. – Минск : БГУ, 2021. – С. 1002–1005. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/263251>.

□ *Положение* о Министерстве культуры Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Мин-во культуры Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://kultura.by/ru/polozhenie/>.

### **3. Региональная система управления сферой культуры. Цели, функции и задачи областных и региональных органов управления сферой культуры**

#### ***Литература:***

□ Положение об управлении культуры [Электронный ресурс]/ Витебский обл. исполнит. комитет. – Режим доступа: <https://vitebsk-region.gov.by/ru/upravlenie-kultury/>.

□ Сектор культуры Осиповичского райисполкома [Электронный ресурс] / Осиповичский районный исполнительный комитет. – Режим доступа: <https://www.osipovichi.gov.by/ru/sekto-r-kultury/>.

### **4. Особенности управления театрально-зрелищными и культурно-просветительскими организациями культуры**

#### ***Литература:***

□ *Бондарь, Ю. П.* Юрий Бондарь: «Любить родное культурное достояние ...» / бес. С. Головки // *Беларуская думка*. – 2020. – № 7. – С. 3–12. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

□ *Информация* о методических центрах в сфере культуры Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Мин-во культуры Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://kultura.by/ru/helpful-information-ru/>.

□ *Ігар Петрышэнка*, намеснік Прэм’ер-міністра Рэспублікі Беларусь: «Настроіцца на канструктыўнасць» [Электронный ресурс] // *Культура*. – 2021. – № 8 (20.02.2021 – 27.02.2021). – Режим доступа: <http://www.kimpress.by/index.phtml?page=2&id=17839>.

□ *Культура* дапамагае нам адчуваць сябе адзіным і самабытным народам [Электронный ресурс] // *Культура*. – 2021. – № 8 (20.02.2021 –



27.02.2021).

Режим

доступа: <http://www.kimpress.by/index.phtml?page=2&id=17839>.

□ *Организация* деятельности учреждений культуры клубного типа [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М. В. Воротной, Н. П. Гончарова, Т. Н. Егорова [и др.]. – СПб. : Планета музыки, 2021. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163362>.

□ *Петрова, Л. Е.* Региональные и структурные особенности успешных проектов организационного развития учреждений культуры в России [Электронный ресурс] / Л. Е. Петрова // Артэфакт. – 2021. – №15. – С. 66–82. – Режим доступа: <http://library.bdam.by/Article/184/>.

□ *Справочная* информация о сфере культуры Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Мин-во культуры Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://kultura.by/ru/helpful-information-ru/>.

## **5. Виды и основные типы организаций культуры. Миссия учреждений культуры**

### ***Литература:***

□ *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*)

□ *Баканов, Е. А.* Управление услугами сферы культуры [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. А. Баканов. – Кемерово : КемГИК, 2020. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/174704>.

□ *Бондарь, Ю. П.* Культура как двигатель прогресса [Электронный ресурс] / Ю. П. Бондарь // Беларуская думка. – 2016. – № 11. – Режим доступа: [https://beldumka.belta.by/isfiles/000167\\_946291.pdf](https://beldumka.belta.by/isfiles/000167_946291.pdf).

□ *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. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

## **6. Особенности управления культурным производством (товары), и сервисной деятельностью (услуги) организаций культуры**

### ***Литература:***

□ *Булойчик, С. И.* Культурный капитал: понятие, его значение и особенности [Электронный ресурс] / С. И. Булойчик // Научные труды

Академии управление при Президенте Республики Беларусь. – Минск, 2009. – Вып. 11 : в 4 ч., ч. 1. – С. 42–49. – Режим доступа: <http://repository.buk.by/handle/123456789/7106?show=full>.

*(читальный зал библиотеки БГУКИ)*

□ 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. *(абонемент и читальный зал библиотеки БГУКИ)*

□ Чарная, И. В. Экономика культуры : учеб. и практикум для академического бакалавриата / И. В. Чарная. – 4-е изд. – М. : Юрайт, 2019. – 240 с. *(читальный зал библиотеки БГУКИ)*

## **7. «Технологический» и «личностный» подходы в организации деятельности учреждений культуры**

### **Литература:**

□ Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – Изд. 5-е, испр. и доп. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2013. – 541 с. *(абонемент или читальный зал библиотеки БГУКИ)*

## **8. Организация предпринимательства и система государственно–частного партнерства в сфере культуры**

### **Литература:**

□ Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум для академического бакалавриата. – М. : Юрайт, 2017. – 370 с. *(читальный зал библиотеки БГУКИ)*

□ Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – Т. 1. – 330 с. *(читальный зал библиотеки БГУКИ)*

□ Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – Т. 2. – 196 с. *(читальный зал библиотеки БГУКИ)*

□ Лучшие практики проектов государственно–частного партнерства в сфере культуры субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс] / Мин–во культуры Рос. Федерации – М., 2016. – 104 с. – Режим доступа: <https://www.ncfu.ru/export/uploads/Documenty–Institutes/3db82048–779c–40e3–934e–693148d78a71.pdf>.

□ Сапотько, П. М. Государственно–частное партнерство в развитии социально–культурных кластеров Беларуси [Электронный ресурс] /

П. М. Сапотько // Языки мира – в мир языков : межвуз. сб. науч. ст. Вып. 6. / БГУ, Филологический факультет, Каф. английского языкознания; редкол.: Н. Н. Нижнёва (отв. ред.), О. Н. Кулиева, В. Ф. Толстоухова. – Минск: БГУ, 2015 – С. 136–144. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/123182>.

□ *Смаргович, И. Л.* Креативные кластеры как субъекты развития предпринимательства в сфере культуры и искусства / И. Л. Смаргович // Культура. Наука. Творчество : XIV Междунар. науч.–практ. конф., посвящ. 75–летию Великой Победы и 45–летию Белорус. гос. ун–та культуры и искусств, Минск, 14 мая 2020 г. : сб. науч. ст. / М–во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун–т культуры и искусств ; редкол.: А. А. Корбут [и др.]. – Минск : БГУКИ, 2020. – С. 391–396. (*Репозиторий БГУКИ или читальный зал библиотеки БГУКИ*)

Тема 2. Нормативно-правовой и организационно-административный  
механизм менеджмента в социально-культурной сфере  
(2 часа)

**Вопросы:**

**1. Нормативно-правовое регулирование культурной деятельности в Республике Беларусь**

***Литература:***

□ *Гражданский кодекс Республики Беларусь* : Кодекс Республики Беларусь от 19 нояб. 1998 г. // Эталон–Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021. <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk9800218>.

□ *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*)

□ *Трудовой кодекс Республики Беларусь* : 26 июля 1999 г., № 296–3 : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 15.07.2015 г. // Эталон [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.

□ *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).

□ *Законодательство в области культуры и искусства* : учеб.–метод. комплекс / сост. Н. В. Мороз ; Витебский гос. ун–т им. П. М. Машерова, Фак. юридический, Каф. гражданского права и гражданского процесса. – Витебск : ВГУ имени П. М. Машерова, 2021. – Режим доступа: <https://rep.vsu.by/handle/123456789/26405>.

**2. Нормативно-правовая документация и ее использование для разработки локальных нормативно-правовых актов организаций сферы культуры** (Устав, Положение о структурном подразделении, Должностная инструкция, Правила внутреннего трудового распорядка)

***Литература:***

□ *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>.

□ *Рекомендации* по нормативам численности работников государственных театрально–зрелищных и культурно–просветительских организаций : приказ Мин–ва культуры Респ. Беларусь от 01.06.2021 № 81.

□ *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.

□ *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>.

### **3. Административные методы как способы осуществления управленческих воздействий на персонал**

#### ***Литература:***

□ *Киселевская, Г. К.* Об эффективности органов государственного управления в области культуры [Электронный ресурс] / Г. К. Киселевская // Государство и право в XXI веке : материалы международной научно–практической конференции, посвященной 95–летию юридического факультета Белорусского государственного университета, 26–27 ноября 2020 года, г. Минск / БГУ, Юридический фак. ; [редкол.: Т. Н. Михалёва (гл. ред.) и др.]. – Минск : БГУ, 2021. – С. 1002–1005. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/263251>.

□ *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – 5–е изд., испр. и доп. – СПб. : Планета музыки, 2013. – 544 с.

□ *Федотова, Н. Г.* Менеджмент в сфере культуры [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. Г. Федотова, НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2015. – 282 с.

□ *Чижигов, В. М.* Теория и практика социокультурного менеджмента : учеб. / В. М. Чижигов, В. В. Чижигов. – М. : МГУКИ, 2008. – С. 607 с. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

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

**Литература:**

□ Гененко, О. Н. Ресурсное обеспечение управления в учреждениях социально–культурной сферы [Электронный ресурс] / О. Н. Гененко, Н. В. Ефремова, Н. Н. Калашникова // Технологии менеджмента социально–культурной деятельности: вопросы теории и практический опыт : монография / О. Н. Гененко, Н. В. Ефремова, Н. Н. Калашникова. – Белгород : БГИИК, 2020. – С. 35 – 47. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/153871>.

□ Мухамедиева, С. А. Экономика культуры [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. А. Мухамедиева. – Кемерово : КемГИК, 2019. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/156977>.

□ Раздзел 2. Стратэгіі і практыкі эфектыўнага менеджменту ў сферы культуры [Электронный ресурс] // 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. – С. 49–93. – Режим доступа: <http://repository.buk.by/bitstream/handle/123456789/16259/ENkanom%20d1%96ka%20d1%96%20menedzhment%20u%20sfery%20kul%27tury.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

## **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 поиску информации, ее отбору, систематизации, оценке, обработке и последующему использованию в учебной и научно-исследовательской деятельности с целью повышения своих профессиональных компетенций.

В процессе изучения учебной дисциплины «Социально-культурный менеджмент. Раздел I. Менеджмент социально-культурной сферы» самостоятельная работа студентов разделяется на контролируемую самостоятельную работу, осуществляемую непосредственно под руководством профессорско-преподавательского состава по заранее разработанному плану и установленным срокам, и на самостоятельную работу, организуемую самими студентами с учетом личностной заинтересованности в углубленном изучении проблемного поля учебной дисциплины.

Контролируемая самостоятельная работа предусматривает внеаудиторное изучение студентами отдельных разделов и/или тем учебной программы с последующим предоставлением результатов данной деятельности в виде рефератов, кроссвордов, эссе, лент времени, ментальных карт, мультимедийных презентаций, мини-гlossариев или планов-конспектов. Также предусмотрено проведение студентами исследований и представление их результатов в рамках выступлений на студенческих конференциях и семинарах.

Самостоятельная работа студентов направлена на активное изучение материала по учебной дисциплине с целью получения дополнительной информации.

Выполнение заданий, выносимых на контролируемую самостоятельную работу, предусматривает использование научных трудов отечественных и зарубежных ученых, размещенных в электронных информационных ресурсах открытого доступа («Репозиторий БГУКИ», ЭБС «Университетская библиотека *онлайн*» и «ЛАНЬ», НЭБ «eLIBRARY.RU» и «КиберЛенинка», периодические издания: «Справочник руководителя учреждения культуры», «Дом культуры», «Клуб», «Проблемы управления»).

Для изучения практико-ориентированных подходов к применению в деятельности организаций социально-культурной сферы технологий менеджмента студентам предлагается изучить фактологический материал, представленный на сайте Министерства культуры Республики Беларусь (раздел «Полезная информация»), сайтах органов республиканского и местного управления, сайтах областных методических центров народного творчества, областных библиотек, областных и районных музеев. Контролируемая самостоятельная работа может быть организована в виде серии практико-ориентированных занятий, проводимых на базах организаций сферы культуры города Минска. Цель занятий – изучение нормативно-правовой, организационно-технологической, инструктивно-методической документации по реализации технологий менеджмента в управленческой, производственно-творческой, информационно-методической деятельности организации.

Для самостоятельного изучения проблемного поля учебной дисциплины студентам рекомендуется воспользоваться материалами, представленными на сайтах газеты «Культура» и «Краязнаўчая газета», специализированных цифровых платформах – «Культура.РФ», «PRO.Культура.РФ», «Карта культурных инноваций».



## 4.2 Задания для контролируемой самостоятельной и самостоятельной работы студентов

Контролируемая самостоятельная работа студентов  
(дневная 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

#### *Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры*

*Вопросы:*

1. Планирование в контексте реализации миссии и стратегических целей организаций сферы культуры.
2. Понятие и структура технологии планирования. Виды планов. Способы планирования в организациях сферы культуры.
3. Методы и основные этапы планирования. Составляющие элементы планов.
4. Этап согласования, утверждения, реализации и контроля выполнения плана.
5. Количественные и качественные характеристики планов.

*Литература (общая):*

1. *Бастраков, В.* Интегрированный банк данных учреждений культуры / *В. Бастраков, Г. Березовская, В. Голоборщенко* // Культура Беларуси: рэаліі сучаснасці : матэрыялы Міжнар. навук.–практ. канф., Мінск,

12–13 чэрв. 2012 г. / Ін-т культуры Беларусі ; уклад. : А. А. Галкін, І. Р. Голубева ; рэдкал. : І. І. Крук (гал. рэд.), А. А. Галкін, І. Р. Голубева. – Мінск, 2012. – С. 296–300. (*читальны зал бібліотэкі БГУКИ*)

2. Бацюн, Н. В. Менеджмент в рекламе : учеб. пособие / Н. В. Бацюн. – М. : РИОР : ИНФРА–М, [2017]. – 174 с. (*читальны зал бібліотэкі БГУКИ*)

3. Голубева, И. Г. Сфера культуры как объект планирования / И. Г. Голубева // Культура Беларуси: реалии современности : IX Междунар. науч.–практ. конф., посвящ. 45–летию учрежд. образ. «Белорус. гос. ун–т культуры и искусств», Минск, 8 окт. 2020 г. : сб. науч. ст. / М–во культуры Респ. Беларусь, Беларус. гос. ун–т культуры и искусств ; редкол.: Н. В. Карчевская (пред.) [и др.]. – Минск : БГУКИ, 2020. – С. 122–126. (*читальны зал бібліотэкі БГУКИ*)

4. Жаркова, Л. С. Организация деятельности учреждений культуры : учеб. / Л. С. Жаркова. – М. : МГУКИ, 2010. – 394 с. (*читальны зал бібліотэкі БГУКИ*)

5. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : ИНФРА–М, 2007. – 191 с. (*читальны зал бібліотэкі БГУКИ*)

6. Тульчинский, Г. Л. Технология планирования в сфере культуры // Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова – Изд. 5–е, испр. и доп. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2013. – С. 229 – 279. (*абонемент или читальны зал бібліотэкі БГУКИ*)

7. Чижиков, В. М. Планирование деятельности социокультурных учреждений / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков // Теория и практика социокультурного менеджмента : учеб. / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – С. 219–240. (*читальны зал бібліотэкі БГУКИ*)

## Задание 2

### Творческий коллектив как объект управления

#### Вопросы:

1. Творческий коллектив: понятие, классификация, структура.
2. Нормативно–правовые аспекты деятельности творческих коллективов на базе организаций и учреждений сферы культуры.
3. Этапы формирования и развития творческого коллектива.
4. Роль руководителя в формировании и развитии творческого коллектива.
5. Морально–психологический климат в творческом коллективе.
6. Специфика применения технологий командообразования в творческом коллективе.

#### Литература (общая):

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*)

## Самостоятельная работа студентов

### Задание 1

#### Анализ ресурсного потенциала организации сферы культуры

Провести анализ нормативно-правового, кадрового, финансового, информационного ресурса любой организации, результаты представить в таблице:

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование позиции</i>	<i>Результат анализа</i>
1.	<i>Название организации</i>	
2.	<i>Юридический адрес организации</i>	
3.	<i>Сфера творческо-производственной деятельности организации</i>	
4.	<i>Общая информация об организации:</i> <input type="checkbox"/> <i>персональные данные руководителя;</i> <input type="checkbox"/> <i>персональные данные заместителей и их сфера профессиональной деятельности</i>	
5.	<i>Нормативно–правовой ресурс:</i> <input type="checkbox"/> <i>какими нормативно–правовыми документами руководствуется организация в своей деятельности;</i> <input type="checkbox"/> <i>содержательная характеристика локальных нормативно–правовых документов (Устав, положения ..., должностные инструкции);</i> <input type="checkbox"/> <i>иные нормативно–правовые документы, их содержательный анализ (например, Положение о платных услугах)</i>	
6.	<i>Кадровый ресурс:</i> <input type="checkbox"/> <i>количество сотрудников, из них:</i> <i>с высшем образованием –</i> <i>со средне–специальным образованием –</i> <i>со общим средним образованием –</i> <i>без образования –</i> <i>с непрофильным образованием – ;</i> <input type="checkbox"/> <i>учреждения, в которых сотрудники организации проходят повышение</i>	

	<i>квалификации/ переподготовку</i>	
7.	<i>Финансовый ресурс: бюджетное финансирования; внебюджетное финансирования</i>	
8.	<i>Информационные ресурс: <input type="checkbox"/> система распространения информации внутри организации (традиционная и электронная); <input type="checkbox"/> информационные базы данных, созданные внутри организации; <input type="checkbox"/> источники получения информации из вне; <input type="checkbox"/> способы и формы представления информации об организации во внешнем информационном пространстве</i>	

Предложить варианты модернизации/совершенствования/улучшения/оптимизации ресурсной базы организации. Результаты представить в виде таблицы:

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование ресурса</i>	<i>Наименование раздела ресурса</i>	<i>Достигнутые результаты</i>	<i>Предлагаемые варианты</i>	<i>Пути достижения</i>
1.					
2.					
3.					
4.					

Вывод. Представить обобщенный вывод по проведенному анализу с учетом выявленных плюсов и минусов в ресурсном обеспечении организации.

**Самостоятельная работа студентов  
(заочная форма получения высшего образования)**

**Задание 1**

**Анализ ресурсного потенциала организации сферы культуры**

Провести анализ нормативно–правового, кадрового, финансового, информационного ресурса любой организации, результаты представить в таблице:

<i>№ n/n</i>	<i>Наименование позиции</i>	<i>Результат анализа</i>
9.	<i>Название организации</i>	
10.	<i>Юридический адрес организации</i>	
11.	<i>Сфера творческо–производственной деятельности организации</i>	
12.	<i>Общая информация об организации:</i> <input type="checkbox"/> <i>персональные данные руководителя;</i> <input type="checkbox"/> <i>персональные данные заместителей и их сфера профессиональной деятельности</i>	
13.	<i>Нормативно–правовой ресурс:</i> <input type="checkbox"/> <i>какими нормативно–правовыми документами руководствуется организация в своей деятельности;</i> <input type="checkbox"/> <i>содержательная характеристика локальных нормативно–правовых документов (Устав, положения ..., должностные инструкции);</i> <input type="checkbox"/> <i>иные нормативно–правовые документы, их содержательный анализ (например, Положение о платных услугах)</i>	
14.	<i>Кадровый ресурс:</i> <input type="checkbox"/> <i>количество сотрудников, из них:</i> <i>с высшем образованием –</i> <i>со средне–специальным образованием –</i> <i>со общим средним образованием –</i> <i>без образования –</i> <i>с непрофильным образованием – ;</i> <input type="checkbox"/> <i>учреждения, в которых сотрудники</i>	

	<i>организации проходят повышение квалификации/ переподготовку</i>	
15.	<i>Финансовый ресурс: бюджетное финансирования; внебюджетное финансирования</i>	
16.	<i>Информационные ресурсы: <input type="checkbox"/> система распространения информации внутри организации (традиционная и электронная); <input type="checkbox"/> информационные базы данных, созданные внутри организации; <input type="checkbox"/> источники получения информации из вне; <input type="checkbox"/> способы и формы представления информации об организации во внешнем информационном пространстве</i>	

Предложить варианты модернизации/совершенствования/улучшения/оптимизации ресурсной базы организации. Результаты представить в виде таблицы:

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование ресурса</i>	<i>Наименование раздела ресурса</i>	<i>Достигнутые результаты</i>	<i>Предлагаемые варианты</i>	<i>Пути достижения</i>
5.					
6.					
7.					
8.					

Вывод. Представить обобщенный вывод по проведенному анализу с учетом выявленных плюсов и минусов в ресурсном обеспечении организации.



## Задание 2

### *Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры*

#### *Вопросы:*

6. Планирование в контексте реализации миссии и стратегических целей организаций сферы культуры.
7. Понятие и структура технологии планирования. Виды планов. Способы планирования в организациях сферы культуры.
8. Методы и основные этапы планирования. Составляющие элементы планов.
9. Этап согласования, утверждения, реализации и контроля выполнения плана.
10. Количественные и качественные характеристики планов.

#### *Литература (общая):*

1. *Бастраков, В.* Интегрированный банк данных учреждений культуры / В. Бастраков, Г. Березовская, В. Голоборщенко // Культура Беларуси: рэаліі сучаснасці : матэрыялы Міжнар. навук.–практ. канф., Мінск, 12–13 чэрв. 2012 г. / Ін-т культуры Беларусі ; уклад. : А. А. Галкін, І. Р. Голубева ; рэдкал. : І. І. Крук (гал. рэд.), А. А. Галкін, І. Р. Голубева. – Мінск, 2012. – С. 296–300. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)
2. *Баццун, Н. В.* Менеджмент в рекламе : учеб. пособие / Н. В. Баццун. – М. : РИОР : ИНФРА–М, [2017]. – 174 с. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)
3. *Голубева, И. Г.* Сфера культуры как объект планирования / И. Г. Голубева // Культура Беларуси: реалии современности : IX Междунар. науч.–практ. конф., посвящ. 45–летию учрежд. образ. «Белорус. гос. ун–т культуры и искусств», Минск, 8 окт. 2020 г. : сб. науч. ст. / М–во культуры Респ. Беларусь, Беларус. гос. ун–т культуры и искусств ; редкол.: Н. В. Карчевская (пред.) [и др.]. – Минск : БГУКИ, 2020. – С. 122–126. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)
4. *Жаркова, Л. С.* Организация деятельности учреждений культуры : учеб. / Л. С. Жаркова. – М. : МГУКИ, 2010. – 394 с. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)
5. *Переверзев, М. П.* Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : ИНФРА–М, 2007. – 191 с. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)
6. *Тульчинский, Г. Л.* Технология планирования в сфере культуры // Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л.

Шекова – Изд. 5–е, испр. и доп. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2013. – С. 229 – 279. (*абонемент или читальный зал библиотеки БГУКИ*)

7. Федотова, Н. Г. Планирование, проектирование и программирование в сфере культуры / Н. Г. Федотова // Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Н. Г. Федотова, НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2015. – С. 83–118. (*Интернет*)

8. Чижиков, В. М. Планирование деятельности социокультурных учреждений / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков // *Теория и практика социокультурного менеджмента* : учеб. / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков. – М. : МГУКИ, 2008. – С. 219–240. (*читальный зал библиотеки БГУКИ*)

### Задание 3

#### **Творческий коллектив как объект управления**

##### *Вопросы:*

1. Творческий коллектив: понятие, классификация, структура.
2. Нормативно–правовые аспекты деятельности творческих коллективов на базе организаций и учреждений сферы культуры.
3. Этапы формирования и развития творческого коллектива.
4. Роль руководителя в формировании и развитии творческого коллектива.
5. Морально–психологический климат в творческом коллективе.
6. Специфика применения технологий командообразования в творческом коллективе.

##### *Литература (общая):*

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 [Электронный ресурс] : учеб. пособие / 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 [Электронный ресурс] : учеб. пособие / 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*)

8. 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*)

### **4.3 Вопросы к экзамену по учебной дисциплине** (дневная и заочная форма получения высшего образования)

1. Аттестация руководителей и специалистов организаций социокультурной сферы.
2. Виды и назначение планов в деятельности организаций социокультурной сферы.
3. Виды и типы учреждений социокультурной сферы.
4. Государственная информационная система «Интегрированный банк данных учреждений культуры».
5. Государственная культурная политика Республики Беларусь.
6. Государственно-частное партнерство в социокультурной сфере.
7. Государственные программы развития культуры Республики Беларусь.
8. Деятельность благотворительных фондов по организации социокультурных проектов.
9. Деятельность как социальная основа менеджмента. Виды деятельности. Субъект и объект деятельности.
10. Деятельность организаций социокультурной сферы Республики Беларусь в условиях рыночной системы хозяйствования.
11. Деятельность специального фонда Президента Республики Беларусь по поддержке талантливой молодежи.
12. Деятельность учреждений высшего образования по подготовке кадров для организаций социокультурной сферы.
13. Деятельность учреждений социокультурной сферы по реализации государственных акций («Культурная столица Беларуси»/«День белорусской письменности»).
14. Деятельность Фонда Президента Республики Беларусь по поддержке культуры и искусства.
15. Информационный механизм менеджмента.
16. Использование информационных технологий в организационно-управленческой деятельности руководителей.
17. Кадры культуры как объект и цель кадровой политики. Характеристика кадровой структуры отрасли культуры.
18. Классификация ресурсов, используемых в организациях социокультурной сферы.
19. Команда – новая форма взаимозависимости и разделения ответственности (кросс-функциональная команда).

20. Коммуникационные процессы в организациях социокультурной сферы.
21. Лидерство и его проявление в организации.
22. Менеджмент как наука и искусство управления.
23. Менеджмент как управление изменениями.
24. Механизмы финансирования организаций социокультурной сферы.
25. Миссия организаций социокультурной сферы и ее реализация.
26. Научно–методические центры организаций сферы культуры.
27. Нормативно–правовой механизм менеджмента.
28. Общие понятия эффективности и эффекта управления в организациях социокультурной сферы.
29. Организационная культура и фирменный стиль как объект управленческой деятельности.
30. Организационно–административный механизм менеджмента.
31. Организационно–экономический механизм менеджмента.
32. Особенности становления творческого коллектива. Морально–психологический климат.
33. Особенности управления организациями социокультурной сферы (культурно–просветительные).
34. Особенности управления организациями социокультурной сферы (научно–методические центры народного творчества).
35. Особенности управления организациями социокультурной сферы (театрально–зрелищные).
36. Особенности управления организациями социокультурной сферы (учреждения дополнительного образования).
37. Персональный менеджмент руководителя.
38. Портал рейтинговой оценки качества оказания услуг и административных процедур организациями Республики Беларусь как средства получения первичной информации о деятельности организаций сферы культуры.
39. Привлечение и аккумулирование финансовых средств из внешних источников (спонсорство, благотворительность, меценатство).
40. Применение технологии PEST-анализа для изучения внешней среды функционирования организации как субъекта культурной политики.
41. Применение технологии SWOT-анализа для изучения внешних и внутренних факторов деятельности организации.
42. Программно–целевой подход к управлению социокультурной сферой.

43. Профессиональные компетентности специалистов социокультурной сферы.
44. Профессиональные сообщества как средства повышения профессиональных компетенций сотрудников организаций сферы культуры.
45. Ресурсная база организаций социокультурной сферы как составная часть ресурсного потенциала государства.
46. Ресурсное обеспечение организационно-управленческой деятельности руководителя.
47. Ресурсный потенциал организаций социокультурной сферы: пути формирования и развития.
48. Социально–психологический механизм менеджмента.
49. Специфика деятельности попечительских советов в организациях социокультурной сферы.
50. Статус творческого работника в правовом поле Республики Беларусь.
51. Стили руководства. Специфика проявлений стилей руководства в управленческой деятельности менеджера.
52. Творческий конфликт как средство активизации творческо-производственной деятельности сотрудников организаций сферы культуры.
53. Технологии управления персоналом в организациях социокультурной сферы.
54. Технологии формирования имиджа организаций социокультурной сферы.
55. Требования к работникам социокультурной сферы. Непрерывное образование.
56. Управленческое решение как результат (продукт) управленческой деятельности.
57. Функции и задачи Министерства культуры Республики Беларусь как субъекта управленческой деятельности.
58. Функции и задачи региональных государственных органов управления социокультурной сферой.
59. Характеристика и содержание должностной инструкции.
60. Характеристика основных принципов менеджмента.
61. Цели и функции менеджмента как вида профессиональной деятельности.
62. Цель и задачи Единого квалификационного справочника должностей служащих (Вып. 30: Должности служащих, занятых в культуре и искусстве).

#### **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 «Социально-культурный менеджмент. Раздел I. Менеджмент социально-культурной сферы», проводится экзамен. Аттестация студентов осуществляется с учетом академической активности студентов на лекционных, семинарских 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

Социально–культурный менеджмент : учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине для специальности 1–21 01 14 Социально–культурная деятельность / [сост. Н. А. Ажойчик, И. А. Рябушкина]. – [Минск] : [б. и.], 2017. – 35 с. – Режим доступа: <http://repository.buk.by/bitstream/handle/123456789/15164/SOCIAL%207NO-KUL%27TURNYJ%20MENEDZHMENT%20UP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

## 5.2 Учебно-методическая карта учебной дисциплины

(дневная форма получения высшего образования)

Название темы	Количество аудиторных часов		Количество часов КСР	Форма контроля знаний
	лекции	семинарские/ практические занятия		
<i>Тема 1.</i> Введение. Социально-культурная сфера как объект государственного управления и частных управленческих практик	2	2		
<i>Тема 2.</i> Государственная и региональная культурная политика как основа стратегии социокультурного управления	2	2		
<i>Тема 3.</i> Программно-целевое управление в сфере культуры	2	2		
<i>Тема 4.</i> Механизмы менеджмента в сфере культуры: организационно-административный и экономический; кадровый и социально-психологический; информационный и нормативно-правовой	2	2		
	2			
	2	2		
<i>Тема 5.</i> Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры	2		2	индивидуальные задания
<i>Тема 6.</i> Эффективность менеджмента в сфере культуры	2	2		
<i>Тема 7.</i> Профессиональные компетенции специалистов сферы культуры	2			

<i>Тема 8. Менеджмент культурно-просветительных организаций</i>	2		4	индивидуальные задания
<i>Тема 9. Менеджмент театрально-зрелищных организаций</i>	2		2	индивидуальные задания
<i>Тема 10. Менеджмент концертно-гастрольной деятельности</i>	2			
<b>Всего...</b>	<b>24</b>	<b>12</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>Тема 1.</i> Введение. Социально-культурная сфера как объект государственного управления и частных управленческих практик	2	2
<i>Тема 2.</i> Государственная и региональная культурная политика как основа стратегии социокультурного управления	1	
<i>Тема 3.</i> Программно-целевое управление в сфере культуры	1	
<i>Тема 4.</i> Механизмы менеджмента в сфере культуры: организационно-административный и экономический; кадровый и социально-психологический; информационный и нормативно-правовой	2	2
<i>Тема 5.</i> Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры	1	
<i>Тема 8.</i> Менеджмент культурно-просветительных организаций	1	
<b>Всего ...</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

## 5.4 Список литературы

### Основная

1. *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.
2. *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.
3. *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.
4. *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. // іlex : информ. – поисковая система / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.
5. *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>.
6. *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).
7. *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>)
8. *Рекомендации по нормативам численности работников государственных театрально–зрелищных и культурно–просветительских организаций* : приказ Мин–ва культуры Респ. Беларусь от 01.06.2021 № 81.

9. *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>.

10. *Бастракоў, У. П.* Роля інфармацыйнай сістэмы «Інтэгрэваны банк даных устаноў культуры» ў інфармацыйна–метадычным забеспячэнні дзейнасці кіраўнікоў і спецыялістаў сферы культуры / У. П. Бастракоў // 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

11. *Бондарь, Ю. П.* Юрий Бондарь: «Любить родное культурное достояние ...» / Ю. П. Бондарь ; бес. С. Головки // Беларуская думка. – 2020. – № 7. – С. 3–12.

12. *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>.

13. *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>

14. *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>.

15. *Горушкина, С. Н.* К вопросу о ресурсах культуры / С. Н. Горушкина // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2011. – № 3. – С. 32–36.

16. *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.

17. *Коленько, С. Г.* Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – С. 59–298.

18. *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>.

19. *Курегян, С. В.* Экономика искусства и культуры / С. В. Курегян. – Минск : Право и экономика, 2019. – 131 с.

20. *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.

21. *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>.

22. *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>.*

23. *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).

24. *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>.

25. *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>.

26. *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>.

27. *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>.

28. *Цифровая* платформа для продвижения мероприятий в сфере культуры : презентация М-ва культуры РФ [Электронный ресурс] // PRO.Культура.РФ : [официальный сайт]. URL: <https://pro.culture.ru/documentation/presentation-procultureru.pdf>.

29. *Чарная, И. В.* Экономика культуры : учеб. и практикум для академического бакалавриата / И. В. Чарная. – 4-е изд. – М. : Юрайт, 2019. – С. 8–61 с.

30. *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.

31. *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>.

32. *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*

1. 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.

2. *Артемьева, Т. В.* Фандрейзинг : привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учеб. пособие /

Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 286 с.

3. *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.

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. *Ведущее* учреждение высшего образования в сфере культуры : [к юбилею БГУКИ – 45 лет] // Вышэйшая школа. – 2020. – № 4. – С. 10–18.

8. *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.

9. *Витебский* областной методический центр народного творчества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vitebsk-region.gov.by/ru/uchrezhdenija-kultury-i-obrazovaniya/>.

10. *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>.

11. *Гомельский* областной центр народного творчества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ocnt.gomel.by/>.

12. *Гродненский* областной методический центр народного творчества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gromc.by/>.

13. *Информация* о методических центрах в сфере культуры Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Мин–во культуры Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://kultura.by/by/karysnaya-infarmacya/>.

14. *Каменец, А. В.* Экономика социокультурной сферы : монография / А. В. Каменец. – М. : Кнорус, 2020. – 229 с.
15. *Корбут, А. А.* Научная школа Белорусского государственного университета культуры и искусств в исследовательском гуманитарном поле социокультурной деятельности / А. А. Корбут // *Культура и образование.* – 2018. – № 2. – С. 97–104.
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. *Методическое обеспечение социально-культурной деятельности* [Электронный ресурс] // Организация деятельности учреждений культуры клубного типа : учеб. пособие / М. В. Воротной, Н. П. Гончарова, Т. Н.

Егорова [и др.]. – СПб. : Планета музыки, 2021. – С. 350–432 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163362>.

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. *Новикова, Г. Н.* Сущность, содержание и функции творческо–производственной деятельности менеджера учреждения культуры / Г. Н. Новикова // Вестник МГУКИ. – 2013. – № 1. – С. 137–142.

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

31. *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.

32. *Справочная информация о сфере культуры Республики Беларусь* [Электронный ресурс] / Мин–во культуры Респ. Беларуси. – Режим доступа: <https://www.kultura.by/ru/helpful-information-ru/>.

33. *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.

34. *Управление культуры мингорисполкома* [Электронный ресурс] / Минский городской исполнительный комитет. – Режим доступа: <http://uk.minsk.gov.by/>.

35. *Чижигов, В. М.* Введение в социокультурный менеджмент : учеб. / В. М. Чижигов, В. В. Чижигов. – М. : МГУКИ, 2003. – 382 с.

36. *Шекова, Е. Л.* Управление учреждениями культуры в современных условиях / Е. Л. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2014. – 416 с.



37. *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.

## 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=XoMROSqHQt8>.

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

**ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ,  
ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ**

**eLIBRARY.RU** крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций, обладающая богатыми возможностями поиска и анализа научной информации

более 26 млн. научных публикаций

Язык: русский

более 5700 российских научных журналов

оформлена подписка на 33 журнала (полные тексты)

**elibrary.ru**

в открытом доступе 5300 научных журналов

Тематика: Многопрофильная

Библиотека интегрирована с Российским индексом научного цитирования (РИНЦ)



**ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ,  
ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ**

**«Университетская библиотека онлайн» biblioclub.ru**

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 издателей

Издательские коллекции Периодика Энциклопедии Обучающие мультимедиа


Университетская библиотека ONLINE

Язык: русский

более 70000 наименований электронных книг

Доступ открывается после авторизации на сайте под логином и паролем

- безлимитный постраничный просмотр
- создание закладок и комментариев
- 10% копирования текста в день



**ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ,  
ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ**

**dlib.eastview.com** EastView – это полнотекстовая база данных

Тематика: Библиотечное дело и информационное обслуживание

Предназначена для библиотекарей, библиографов, специалистов служб информации и аналитиков

База постоянно пополняется новыми номерами

27 журналов

Язык: русский

Есть архив

библиотековедческих журналов России и Украины



**ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ,  
ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ**

**EBSCO HOST** платформа, предоставляющая доступ к мировой научной периодике в электронном формате

всего 11 баз данных  
2 подключенные базы

Academic Search Premier

560 журналов (показатель)

Library, Information Science & Technology

Тематика: Библиотечное дело, библиометрия, информационный менеджмент и др.

4600 журналов (полнотекстовая)

Тематика: Многопрофильная

Язык: английский

Доступ возможен по ссылке либо через виртуальный читальный зал НББ



**ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ,  
ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ**

Издательский дом ЛАНЬ®

книги и журналы сотен издательств России и ближнего зарубежья по разным областям знаний

**www.e.lanbook.com**

электронно - библиотечная система

**КНИГИ:**

- Экономика и менеджмент
- Языковедение и литературоведение
- Балет. Танец. Хореография
- Музыка и театр
- Психология. Педагогика
- Социально-гуманитарные науки
- Художественная литература
- Искусствоведение

**ФУНКЦИИ:**

- безлимитный постраничный просмотр
- создание закладок и комментариев
- 10% копирования текста в день
- цитирование текстовых фрагментов
- генерация библиографической записи

Язык: русский

Тип ресурса: полнотекстовый



**ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ,  
ДОСТУПНЫЕ В БГУКИ**

Издательский дом ЛАНЬ®

книги и журналы сотен издательств России и ближнего зарубежья по разным областям знаний

**www.e.lanbook.com**

электронно - библиотечная система

более 700 научных журналов

500 журналов в открытом доступе

**ФУНКЦИИ:**

- безлимитный постраничный просмотр
- создание закладок и комментариев
- 10% копирования текста в день
- цитирование текстовых фрагментов
- генерация библиографической записи

+ БЕСПЛАТНЫЙ ДОСТУП к классическим трудам по гуманитарным наукам и художественной литературе

Язык: русский

Тип ресурса: полнотекстовый



## *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.

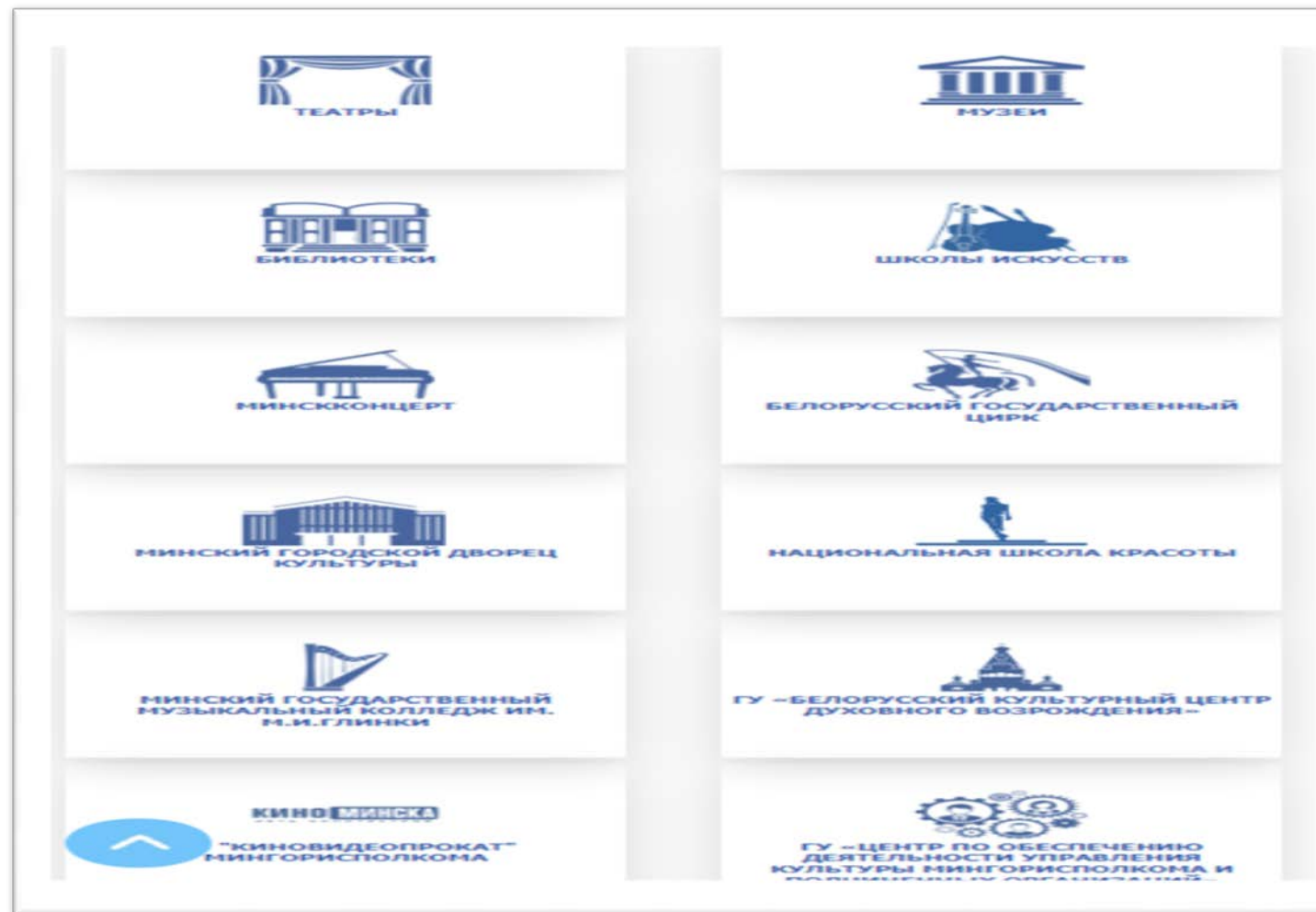


## ЛитРес: Библиотека

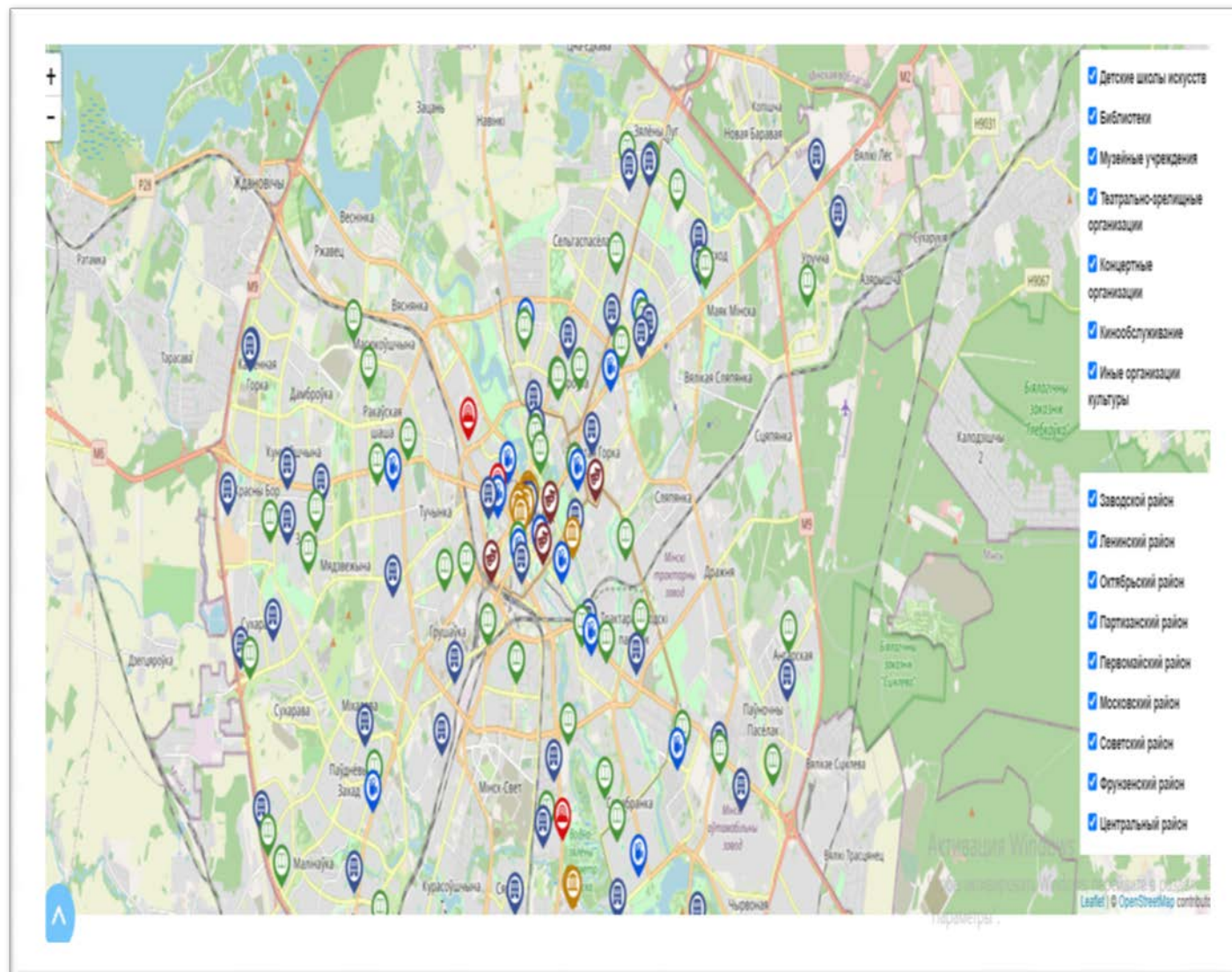
Выдача электронных книг читателю  
на дом и на его устройство

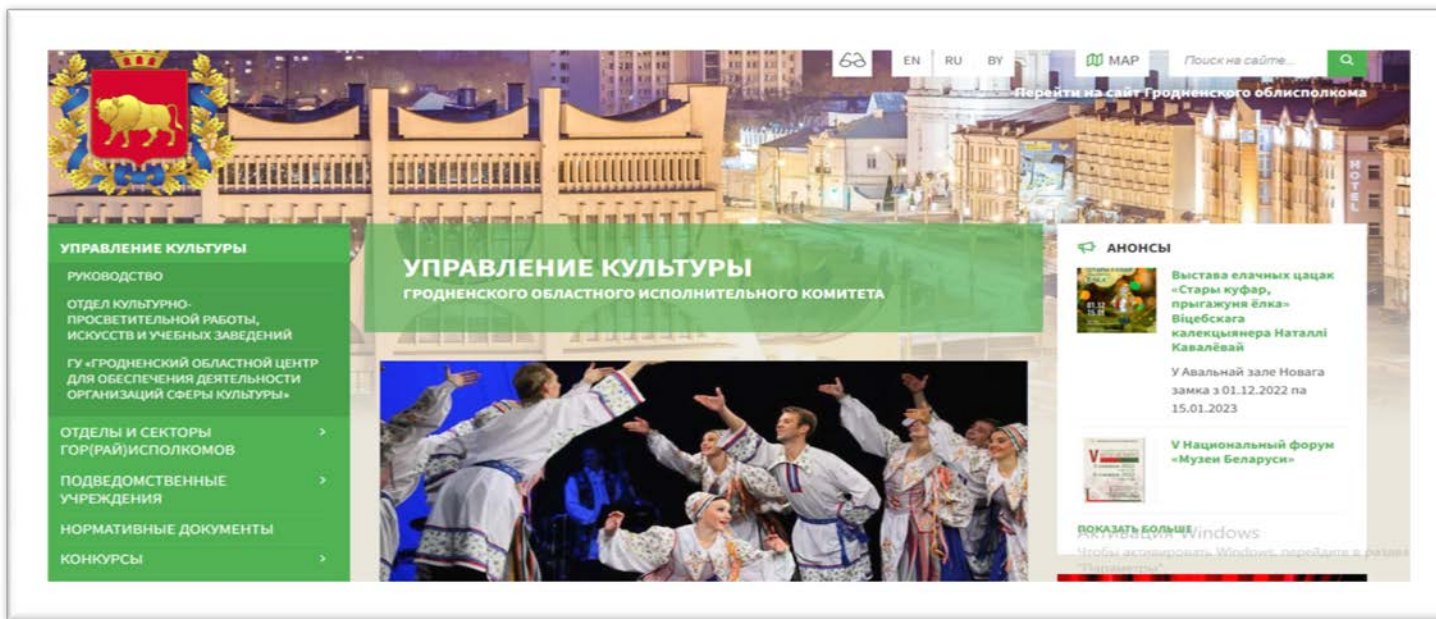
## 5.7 Интернет–ресурсы по учебной дисциплине

*Управление культуры  
Минского городского  
исполнительного комитета*

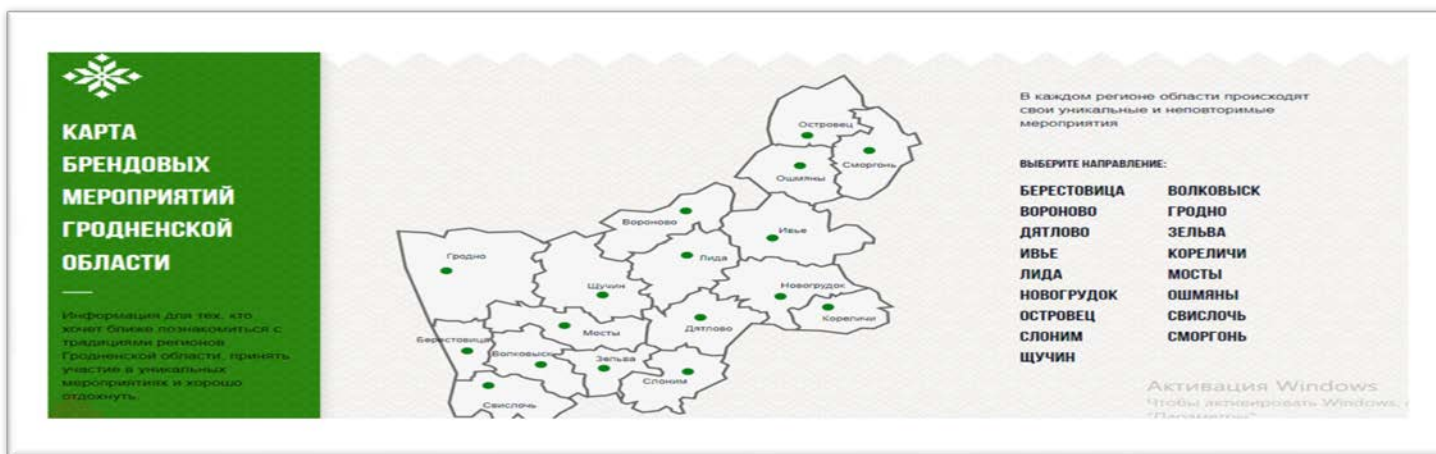


Карта учреждений культуры, расположенных на территории г. Минска





*Управление культуры  
Гродненского областного  
исполнительного  
комитета*



*Интерактивная карт  
брендовых мероприятий  
Гродненской области*





Управление культуры  
Могилевского городского  
исполнительного комитета



The screenshot shows the website of the Mogilev City Executive Committee Culture Administration. The header features the logo "Могилев мой город" and the text "УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРЫ" and "МОГИЛЕВСКОГО ГОРОДСКОГО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА". Contact information includes phone numbers (+375-222 42-24-05, +375-222 42 25 38) and email (culture@mogilev.gov.by). Social media icons for Instagram, VK, Facebook, Twitter, YouTube, and Telegram are present, along with a note about a "MASOCHNYI REZHM" (masochist mode). The navigation bar includes links for "Главная", "Об управлении", "Вышестоящие организации", "Подчиненные организации", "Афиша", "Конкурсы учреждений", and "Одно окно". A secondary navigation bar offers "Приём граждан", "Горячая линия", "Прямая линия", "Электронные обращения", "РЕЕСТР ОРГАНИЗАТОРОВ", and "Специальная версия" in BE, EN, and RU. The main content area features a sidebar with "БИБЛИОТЕКИ ГОРОДА", "ДЕТСКИЕ ШКОЛЫ ИСКУССТВ", and "ГОРОДСКОЙ ЦЕНТР КУЛЬТУРЫ". The central banner is for the play "Гонар зямлі" (Honor of the Land) by Янка Сабельнік, featuring a portrait of a woman and the text "Першопісь". To the right, there are banners for "2022 ГОД ИСТОРИЧЕСКОЙ ПАМЯТИ" and "САЙТ 2021 Год народнага".

*Главное управление  
идеологической работы,  
культуры и по делам  
молодежи Гомельского  
областного  
исполнительного  
комитета*



ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИДЕОЛОГИЧЕСКОЙ РАБОТЫ, КУЛЬТУРЫ И ПО ДЕЛАМ  
МОЛОДЕЖИ ГОМЕЛЬСКОГО ОБЛИСПОЛКОМА

Управление   **Направления деятельности**   Документы   Электронные обращения   Единый день информирования

Главная // Направления деятельности // Культура

## Культура

- Народное творчество, культурная деятельность
- Библиотечная деятельность
- Музейная деятельность
- Учреждения образования

Направления деятельности

Идеологическая работа

Культура ^

- Народное творчество, культурная деятельность
- Библиотечная деятельность
- Музейная деятельность
- Учреждения образования
- Историко-культурные ценности
- Профессиональное искусство, организации кинематографии

*Портал рейтинговой оценки  
качества оказания услуг и  
административных  
процедур организациями  
Республики Беларусь*

A screenshot of the portal's homepage. The header features the logo 'КАЧЕСТВО УСЛУГ. БЕЛ' and navigation links for 'Рейтинг', 'Инфографика', 'Новости', and 'О портале'. It also includes a search bar, 'Регистрация', and 'Войти' buttons. The main content area displays the portal's title and statistics: 13,337 registered organizations and 80,163 registered users. An illustration of a man pointing at a large smartphone with a five-star rating is on the right.

КАЧЕСТВО  
УСЛУГ. БЕЛ

Рейтинг Инфографика Новости О портале

Поиск Регистрация Войти

Портал рейтинговой оценки качества  
оказания услуг и административных  
процедур организациями Республики  
Беларусь

13 337  
зарегистрированных  
организаций

80 163  
зарегистрированных  
пользователей

## 5.8 Методические центры народного творчества (культурно–просветительной работы)

**Источник:** Информация о методических центрах в сфере культуры Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Мин–во культуры Респ. Беларусь : [офиц. сайт]. – Режим доступа: <https://www.kultura.by/ru/helpful-information-ru>.

№ п.п	Наименование методического центра и организации, на базе (в структуре) которой он действует	Решаемые вопросы
1.	Государственное учреждение культуры «Брестский областной общественно–культурный центр»	<p>ГУК «Брестский областной общественно–культурный центр» является координатором методической работы по реализации государственной политики в сфере культуры на территории области.</p> <p>Деятельность областного центра включает в себя направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– пропаганда государственной культурной политики;</li> <li>– оказание методической и практической помощи клубным организациям области, городским и районным методическим службам, мониторинг их деятельности;</li> <li>– проведение мониторинговых исследований, социально–демографических и этнокультурных особенностей досуговой деятельности;</li> <li>– изучение, сохранение и популяризация традиционной культуры региона;</li> <li>– поддержка культуры национальных меньшинств, работа с белорусскими диаспорами за рубежом;</li> <li>– укрепление регионального и межведомственного сотрудничества по координации деятельности учреждений культуры клубного типа;</li> <li>– проведение информационно–аналитической исследовательской работы;</li> <li>– развитие системы обмена информацией с помощью компьютерной сети;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование информационных ресурсов в сфере культуры и обеспечение широкого доступа к ним специалистов различных ведомств;</li> <li>– совершенствование общественно–патриотического воспитания и социальной адаптации населения средствами культуры;</li> <li>– проведение областных фестивалей, смотров–конкурсов, народных праздников, тематических семинаров по направлениям деятельности центра;</li> <li>организация учебы кадров;</li> <li>– разработка и внедрение новых форм и методов клубной работы;</li> <li>– организация проектной деятельности;</li> <li>– организация взаимодействия коллективов любительского творчества, – развитие жанровой направленности, оказание методической и практической помощи в подготовке коллективов на присвоение и подтверждение званий и наименований «Заслуженный любительский коллектив Республики Беларусь», «народный», «образцовый», формирование аттестационных комиссий;</li> <li>– подготовка и проведение общественно–значимых и брендовых мероприятий;</li> <li>– создание условий для развития культурного туризма.</li> </ul>
2.	Государственное учреждение «Витебский областной методический центр народного творчества»	<p>ГУ «Витебский областной методический центр народного творчества» является координатором методической работы по реализации государственной политики в сфере культуры на территории области.</p> <p>Деятельность областного центра включает в себя направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– участие в организации и проведении международных, республиканских и областных смотров, конкурсов, фестивалей, праздников, выставок и других мероприятий;</li> <li>– способствование развитию народного творчества и культурно–просветительской работы, совершенствованию работы клубных учреждений, организаций культуры, Домов ремесел;</li> <li>– изучение практики, выявление тенденции и разработка рекомендаций по клубной работе</li> </ul>

		<p>и народному творчеству, обеспечение качественного уровня этих рекомендаций и эффективность их практического использования;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сохранение, развитие и поддержка любительских объединений, клубов по интересам, непрофессиональных (любительских) коллективов художественного творчества;</li> <li>– подготовка непрофессиональных (любительских) коллективов художественного творчества к присвоению наименований «народный» («образцовый»), званию «заслуженный»;</li> <li>– курирование деятельности непрофессиональных (любительских) коллективов художественного творчества с наименованиями «народный» («образцовый»), званием «заслуженный»;</li> <li>– сбор и анализ статистических и отчетных данных о работе организаций культуры, развитии народного творчества, подготовка соответствующих аналитических материалов;</li> <li>– проведение экспедиционной работы по исследованию местных особенностей традиционной культуры и фольклора;</li> <li>– сбор и систематизация информации по вопросам деятельности клубных учреждений, организаций культуры, анализ репертуара любительских коллективов художественного творчества, оказание помощи в его формировании;</li> <li>– разработка учебных программ областных семинаров, организация и проведение профессиональной учебы работников клубных учреждений, организаций культуры, (семинары, семинары–практикумы, творческие лаборатории, стажировки и т.д.) по вопросам народного творчества и культурно–досуговой деятельности;</li> <li>– разработка методических пособий, сценарных материалов, научно–популярных изданий, составление репертуарных сборников для коллективов художественного творчества и их издание;</li> <li>– изучение и возрождение традиционных ремесел и промыслов, содействие</li> </ul>
--	--	---

		<p>развитию и методическому обеспечению деятельности Домов ремесел, творческих мастерских, клубов мастеров народных художественных ремесел, выставок любительского искусства;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организация мероприятий по выявлению нематериальных проявлений творчества человека, которые могут представлять историко–культурную ценность, придание им статуса историко–культурной ценности, и содействие их осуществлению;</li> <li>– оказание методической помощи при заполнении и ведении информационной базы данных в районах и городах области;</li> <li>– организация и проведение выставок на базе Витебского областного методического центра народного творчества.</li> </ul>
3.	Учреждение «Гомельский областной центр народного творчества»	<p>Учреждение «Гомельский областной центр народного творчества» является координатором методической работы по реализации государственной политики в сфере культуры на территории области.</p> <p>Деятельность областного центра включает в себя направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оказание методической помощи в сфере традиционной культуры, ремёсел, культурно–просветительной работы и народного творчества организациям, учреждениям, независимо от их ведомственной принадлежности;</li> <li>– обеспечение реализации государственной политики в сфере культурно–досуговой деятельности и любительского творчества на территории Гомельской области;</li> <li>– сохранение и распространение традиционной народной художественной культуры и культурных ценностей представителей всех национальностей, которые проживают на территории области;</li> <li>– выставочная деятельность (имеется выставочный зал);</li> <li>– редакционно–издательская деятельность;</li> <li>– организация и проведение различных конкурсов, фестивалей, праздников, выставок,</li> </ul>

		<p>концертов и др.;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организационное обеспечение аттестации любительских коллективов на предмет присвоения и подтверждения наименования «народный (образцовый) любительский коллектив», звания «Заслуженный любительский коллектив Республики Беларусь»;</li> <li>– формирование и сопровождение информационно–аналитической базы данных по народному творчеству;</li> <li>– обеспечение функционирования информационно–программного комплекса «Интегрированный банк данных учреждений культуры Гомельской области».</li> </ul>
4.	<p>Государственное учреждение культуры «Гродненский областной методический центр народного творчества»</p>	<p>ГУК «Гродненский областной методический центр народного творчества» является координатором методической работы по реализации государственной политики в сфере культуры на территории области.</p> <p>Деятельность областного центра включает в себя направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оказание методической помощи субъектам культурной деятельности;</li> <li>– участие в разработке государственных и других программ, направленных на сохранение, развитие, распространение и популяризацию культуры;</li> <li>– усовершенствование содержания и организации культурного отдыха (досуга) населения, повышение его социальной значимости, поиск и внедрение новых, эффективных форм и методов работы с населением;</li> <li>– исследование, изучение и фиксация местных образцов традиционного искусства и фольклора регионов;</li> <li>– разработка организационно–методических и репертуарных материалов по организации и проведению культурных мероприятий, организации деятельности клубных формирований, сохранению, распространению и (или) популяризации местных образцов традиционного искусства и фольклора регионов;</li> <li>– изучение и анализ деятельности организаций культуры, осуществляющих культурную</li> </ul>



		<p>деятельность, по развитию новых направлений их деятельности, а также народного творчества;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– изучение и внедрение в практику организаций культуры передового опыта работы организаций культуры;</li> <li>– участие в организации и проведении культурных мероприятий, содействие проведению мероприятий по охране историко–культурного наследия;</li> <li>– формирование справочно–информационного фонда методических материалов, сценарных разработок организаций культуры клубного типа;</li> <li>– повышение профессионального уровня работников культуры, творческих работников;</li> <li>– интеграция белорусской национальной культуры в мировую культуру и мировоеинформационное пространство;</li> <li>– содействие внедрению современных информационных технологий в деятельность организаций культуры клубного типа.</li> </ul>
5.	<p>Учреждение культуры «Могилевский областной методический центр народного творчества и культурно–просветительной работы»</p>	<p>УК «Могилевский областной методический центр народного творчества и культурно–просветительной работы» является координатором методической работы по реализации государственной политики в сфере культуры на территории области.</p> <p>Деятельность областного центра включает в себя направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методическая помощь субъектам культурной деятельности, аналитическая и исследовательская работа в сфере культуры;</li> <li>– участие в разработке государственных и иных программ, направленных на сохранение, развитие, распространение и популяризацию культуры;</li> <li>– совершенствование содержания и организация культурного отдыха (досуга) населения, повышение его социальной значимости, поиск и внедрение новых эффективных форм и методов работы с населением;</li> <li>– разработка организационно–методических и репертуарных материалов по организации и</li> </ul>

		<p>проведению культурных мероприятий, организации деятельности клубных формирований, сохранению, распространению и популяризации местных образцов традиционного искусства и фольклора регионов;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– изучение и анализ деятельности организаций культуры, других юридических лиц, осуществляющих культурную деятельность, по развитию новых направлений их деятельности, а также народного творчества;</li> <li>– изучение и внедрение в практику работы организаций культуры, иных юридических лиц, осуществляющих культурную деятельность, передового опыта работы в сфере культуры;</li> <li>– участие в организации, организация и проведение культурных мероприятий, содействие проведению и проведение мероприятий по охране историко–культурного наследия;</li> <li>– формирование и создание справочно–информационного фонда методических материалов, сценарных разработок, в том числе посредством привлечения в плановом порядке специалистов культурных учреждений, деятелей науки, культуры и искусства к участию в разработке методических материалов (рекомендаций, инструктивно–методических пособий, сценариев учебно–показательных мероприятий и другое);</li> <li>– подготовка, повышение профессионального уровня работников культуры, творческих работников посредством организации и проведения курсов, семинаров, мастер–классов;</li> <li>– осуществление международного сотрудничества в целях приобщения граждан, проживающих в Беларуси, к культурным ценностям мировой культуры, интеграции белорусской национальной культуры в мировую культуру и мировое информационное пространство;</li> <li>– организация и проведение региональных и международных конференций, форумов, фестивалей, конкурсов, выставок по сохранению, возрождению и развитию традиционного искусства, народных художественных ремесел;</li> <li>– установление деловых контактов и ведение переписки с методическими центрами,</li> </ul>
--	--	--

		<p>учреждениями культуры других регионов по вопросам, относящимся к его компетенции, организации мероприятий по обмену методическими материалами;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие внедрению современных информационных технологий в деятельности организаций культуры, других юридических лиц, осуществляющих культурную деятельность.</li> </ul>
6.	<p>Государственное учреждение «Минский областной центр народного творчества»</p>	<p>ГУ «Минский областной центр народного творчества» является координатором методической работы по реализации государственной политики в сфере культуры на территории области.</p> <p>Деятельность областного центра включает в себя направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– осуществляет координацию деятельности районных методических центров народного творчества (культурно–просветительской работы), оказывает им информационно–методическую и консультативную помощь с целью повышения уровня методического сопровождения деятельности сельских клубных учреждений;</li> <li>– участвует в разработке государственных и иных программ, направленных на сохранение, развитие, распространение и популяризацию культуры;</li> <li>– проводит изучение, анализ, обобщение передового опыта деятельности клубных учреждений регионов, поиск и внедрение новых форм и методов организации культурно–досуговой деятельности для различных категорий населения;</li> <li>– ведет отраслевой интегрированный банк данных учреждений культуры;</li> <li>– организывает и проводит международные, республиканские, областные культурные мероприятия (фестивали, праздники, пленэры, смотры, конкурсы по разным жанрам и видам искусства и творчества), культурные программы в рамках проведения областных</li> </ul>

		<p>мероприятий.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– проводит областной смотр любительских коллективов художественного творчества на предмет подтверждения звания «народный» и «образцовый»;</li><li>– проводит работу по обучению кадров и обмену опытом среди специалистов клубных учреждений области по всем направлениям творческой деятельности (Советы директоров, семинары–практикумы, «круглые столы», творческие лаборатории, «школа народного мастера», мастер–классы для руководителей разножанровых любительских коллективов художественного творчества, молодых исполнителей и мастеров народных художественных ремесел);</li><li>– осуществляет ведомственный контроль за организацией досуговой занятости населения в регионах (проведение мониторингов, анкетирования, социальных опросов, рейдов и другое);</li><li>– анализирует и обобщает информацию о работе клубных учреждений по реализации республиканских и областных программ (планов мероприятий, комплексов мер) по профилактике правонарушений, популяризации здорового образа жизни, социальной защите пожилых граждан и инвалидов, демографической безопасности, гендерному равенству и другое;</li><li>– координирует деятельность мастеров народных художественных ремесел, проводит работу по сохранению аутентичного фольклора;</li><li>– осуществляет разработку, издание и распространение информационно–методических материалов (методических пособий, сценарных материалов, репертуарных сборников, презентационных изданий и другое);</li><li>– осуществляет международное культурное сотрудничество, развитие двусторонних связей с белорусами зарубежья;</li><li>– проводит мониторинг состояния элементов нематериального культурного наследия, их</li></ul>
--	--	--

		<p>инвентаризацию, оказание консультативной помощи по выявлению нематериальных проявлений творчества человека в регионах;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организывает и проводит процедуры закупок в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь на официальных торговых площадках, составляет годовые планы закупок на будущий год согласно бюджетным ассигнованиям (сметам) для проведения мероприятий;</li> <li>– осуществляет подготовку музыкальных материалов к республиканским и областным мероприятиям, запись и выпуск дисков любительских коллективов художественного творчества Минской области (на базе центра функционирует профессиональная студия звукозаписи).</li> </ul>
7.	<p>Отдел по работе с коллективами народного творчества и клубными учреждениями г. Минска ГУ «<b>Минскконцерт</b>»</p>	<p>Отдел по работе с коллективами народного творчества и клубными учреждениями г.Минска ГУ«Минскконцерт» является организатором методической работы по реализации государственной политики в сфере культуры в г.Минске.</p> <p>Отдел по работе с коллективами народного творчества и клубными учреждениями г. Минска является структурным подразделением ГУ «Минскконцерт» и предназначен для обеспечения организационно–методической деятельности коллективов народного творчества, клубных учреждений независимо от их ведомственной принадлежности.</p> <p>Целью деятельности отдела является сохранение, популяризация и развитие лучших традиций национального искусства и длюбительского народного творчества в современных условиях.</p> <p>Основным направлением деятельности отдела является организационно–методическая работа, направленная на совершенствование культурно–просветительной деятельности и развитие народного творчества.</p> <p>Отдел проводит самостоятельно или с другими организациями семинары, совещания, творческие лаборатории, мастер–классы, открытые уроки, школы педмастерства.</p>

		<p>В отделе готовятся предложения и материалы по присвоению и подтверждению звания «народный», «образцовый», «заслуженный любительский коллектив». Для рассмотрения вопросов по усовершенствованию культурно–просветительной деятельности, развитию народного творчества создаются творческие секции, в состав которых входят заслуженные работники культуры и образования, руководители профессиональных коллективов.</p> <p>Всю работу по организации и проведению мероприятий с клубными учреждениями города, фестивалей, конкурсов, смотров народного творчества, повышению квалификации, формированию репертуара обеспечивают 8 сотрудников отдела, 6 из которых – методисты–жанровики: по хоровому, инструментально–оркестровому, хореографическому, театральному, изобразительному и декоративно–прикладному искусству, фотоискусству, а так же методист по информационной деятельности и репертуару и методист по культурно–просветительной деятельности. Специалисты владеют информацией и ведут учет самодеятельных коллективов по основным жанрам народного творчества. Этому помогает ежегодный сбор и анализ статистических отчетов по работе клубных учреждений различной ведомственной принадлежности.</p> <p>Отдел обладает обширной базой данных по коллективам народного творчества и деятельности культурно–просветительных учреждений города. Поддерживается постоянный контакт с руководителями клубных учреждений и коллективов народного творчества.</p> <p>Отдел организует фестивали, смотры, конкурсы, выставки народного творчества, праздники и другие мероприятия, которые входят в план работы отдела и личные планы работы каждого ведущего методиста, исходя из их функциональных обязанностей.</p>
--	--	---

Кроме того, в республике действуют **102** районных методических центра и структурных подразделений (отделов, центров, секторов) методической (организационно–методической) работы районных учреждений клубного типа.

Деятельность районных центров (отделов, секторов) включает в себя направления деятельности:

- оказание методической и практической помощи учреждениям культуры в организации культурно–массовых мероприятий, поддержке и развитии любительского творчества, сохранении и популяризации национальных культурных традиций;
- выявление, обобщение и содействие внедрению в работу передового опыта, эффективных форм и методов работы;
- организация и проведение школ учебы, семинаров, смотров – конкурсов для повышения профессиональной квалификации, методического мастерства работников структурных подразделений;
- обеспечение комплекса услуг по культурно–массовому досугу населения;
- подготовка и обеспечение клубных учреждений рекламно–информационными, сценарными, репертуарными и методическими материалами;
- формирование справочно–информационного фонда методических материалов, сценарных разработок;
- анализ и предоставление статистической и иной отчетности по деятельности учреждения культуры;
- развитие культурных традиций через учреждения культуры и творческие коллективы;
- поиск и развитие творческих талантов и непрофессиональных(любительских) творческих коллективов;
- организация участия коллективов любительского творчества в фестивалях, конкурсах различного уровня значимости;
- координация деятельности коллективов любительского творчества с наименованием «народный», «образцовый», званием «Заслуженный»;
- проведение исследований по изучению и возрождению культурного наследия региона, выявляет и сохраняет НКС;
- популяризация деятельности учреждений культуры, творческих коллективов в СМИ, социальных сетях.

## 5.9 Глоссарий по учебной дисциплине

### А

**Автократичный руководитель** - руководитель, который стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, основанную на вознаграждении и принуждении, и полагается на законные полномочия.

**Адаптивная (органическая) структура** - организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и изменяться в соответствии с требованиями внешнего окружения. Её варианты: проектная, матричная, конгломеративная.

**Аппарат управления** – совокупность работников организации, выполняющих функции управления.

### Б

**Бюрократические организации** – организации, в которых управление осуществляется посредством четкого определения должностных обязанностей и ответственности работников, ведения формальной отчетности, разделения собственности и управления.

### В

**Взаимосвязанность факторов внешней среды** - это уровень силы, с которой изменения одного фактора воздействуют на другие факторы.

**Властные полномочия** – официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов.

**Власть** – это потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей.

**Внешняя организационная среда** - находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на неё существенное воздействие элементы: конкуренты, ресурсы, законы поставщики.

**Внутренние переменные организации**, - формирующие ее как систему: люди, цели, задачи, технология, структура, управление, культура.

**Воздействие управляющее** - сознательное влияние на деятельность человека или коллектива работников, несущее в себе целевую установку, импульс трудовой активности и согласованности совместной работы.

**Внутренний менеджмент (интраменеджмент)** – 1) тип управления, отличающийся приоритетами внутренних проблем над внешними, 2) функция управления, выполняемая чаще всего заместителем первого лица и предназначенная для разгрузки его от текущих дел для осуществления стратегического управления или инфраменеджмента.



**Виды информации.** В практике управления используется информация различных видов. Главными среди них являются: информация экономическая, организационная, социальная и социально-психологическая, технологическая. Кроме того, важную роль играет выделение информации оперативной, текущей и стратегической, информации по отдельным функциям управления (плановая, статистическая, по кадрам и пр.).

## Д

**Делегирование** - процесс передачи менеджерами задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Это средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников многочисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации.

**Дельфи группа** – форма группового принятия управленческих решений.

**Департаментализация** - процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями, секторами, департаментами.

**Децентрализация** – смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

**Дивизиональная организационная структура** - современный тип развития механистической организационной структуры. Наиболее распространенные варианты: продуктовая, ориентированная на потребителя, региональная:

- *продуктовая структура*, при которой выделяются отделения по продуктам, а в них производственные и управленческие подразделения (оперативного управления);
- *структура ориентированная на потребителя*, в которой все подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей;
- *региональная структура* создается когда территориальные различия более существенны, чем продуктовые и потребительские.

Бывают более сложные структуры, представляющие комбинацию названных вариантов.

**Динамичность** (подвижность внешней среды - скорость с которой происходят изменения в факторах внешнего окружения).

**Дисфункциональный конфликт** - конфликт, который приводит к снижению степени удовлетворенности работой, ослаблению межгруппового сотрудничества, снижению эффективности деятельности организации.

**Достоверность информации** имеет три уровня: абсолютный (100%), доверительный (более 80%), негативный (менее 80%).

## Е

**Единоначалие** - это принцип организации означающий, что работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед ним.

## Ж

**Жизненный цикл организации** – прохождение организацией стадий эволюционного развития (рождение, юность, зрелость).

## З

**Задача** в менеджменте - эта работа (задание) или комплекс работ (заданий), необходимых для достижения поставленной цели.

**Законная (легитимная власть)** – власть, проистекающая из официальной должности менеджера и сопряженных с ней полномочий.

**Закрытая система** – система, не взаимодействующая с внешней средой.

**Звенья системы управления** – обособленная единица системы управления. Звенья выделяются по специфике функций управления, объему и масштабу полномочий, трудоемкости работы, равномерности распределения нагрузки, квалификационным требованиям к персоналу, информационному обеспечению, возможностям территориального размещения. Звенья, составляющие систему управления, различны. Они отличаются главным образом комбинацией функций и полномочий управления, по которым выделяются основные связи соподчиненности звеньев, формируется конструктивная основа системы управления – структура системы управления и на основе которых система управления приобретает иерархическую форму. Звенья системы управления могут быть: линейными, функциональными, линейно-функциональными, функционально-линейными.

## И

**Интуиция** – способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам. Быстро "схватывать" особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта.

**Информация** - совокупность сведений о состоянии управляемой системы и внешней среды её функционирования. Информация - совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений. Управление осуществляется тогда, когда существуют как совпадающие интересы людей, так и информация о характере этих интересов и возможностях их реализации.

**Интерес** – стремление к удовлетворению потребности, обусловленное осознанием потребности и условий ее реализации.

**Информационное обеспечение управления** – совокупность информационных ресурсов, средств, методов и технологий, способствующая эффективному проведению всего процесса управления, в том числе разработке и реализации управленческих решений.

**Искусство управления** – комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль индивидуальных качеств менеджера в достижении успеха или эффективности управления. К числу таких характеристик относятся: развитость интуиции, опыт работы, характер образования, профессионализм, коммуникабельность, тип мышления, убежденность, решительность, инициативность.

**Информационный потенциал менеджмента.** Информационные ресурсы и возможности их использования. Характеризуется полнотой и ценностью информации, достоверностью, формой представления, объемом, своевременностью поступления, структурой информации, возможностью (условиями) использования информации при разработке управленческих решений.

## К

**Коммуникация в менеджменте** - это обмен информацией между двумя или более субъектами.

**Канал** – средство доставки сообщения.

**Классическая модель принятия управленческого решения** – модель, основывающаяся на допущении, что менеджеры принимают логически обоснованные решения в соответствии с экономическими интересами организации.

**Коммуникации** – процесс обмена информацией.

**Контроль** – управленческая функция, предполагающая наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу, а также внесение необходимых корректив.

**Конфликт** - отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами и группами. Глубинной причиной, лежащей в основе конфликта является восприятие.

**Концепция** – комплекс ключевых положений (идей, принципов), дающих целостное представление о каком-либо явлении или событии, способствующих достаточно глубокому их пониманию, определяющих методологию и организацию практической деятельности.

**Классификация целей** – способ, позволяющий конкретизировать цель, раскрыть ее содержание, выбрать наилучшие формы, механизмы и методы ее реализации.

**Коммуникационная сеть** – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

**Коммуникативная структура управления** – совокупность каналов, по которым осуществляются коммуникации в организации.

**Коммуникабельность** – способность человека к совместной работе, продуктивному общению.

**Коммуникационные роли** – способы распоряжения поступающей информацией. Различают следующие роли: «Сторож» – индивид, контролирующий потоки сообщений в организациях; «Связной» – индивид, связывающий на межличностной основе две или более группы в системе; «Лидер мнений» – индивид, к суждениям которого прислушиваются сослуживцы; «Космополит» – индивид, который чаще других контактирует с внешней средой.

## Л

**Либеральный стиль управления** – стиль управления, предполагающий сведение до минимума участие менеджера в принятии управленческих решений.

**Лидер** - это человек, который воодушевляет людей и вселяет в них энтузиазм, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому; он сам устанавливает свои цели и использует их для изменения отношений последователей к делу, строит свои отношения на доверии, которое закладывается в основу групповой работы. Лидер может не быть менеджером. Менеджер может не быть лидером.

**Лидерство** - это тип управленческого взаимодействия между лидером и последователями, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общей цели. Лидерство является функцией лидера, его последователей и ситуации.

**Лидерство** – возникновение особого статуса у менеджера или иного члена группы. Этот статус характеризуется отношением, в основе которого лежат доверие, авторитет, уважение, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление учиться и перенимать опыт. Отношения лидерства могут совпадать с формальными полномочиями менеджера. В этом случае менеджер соединяет должность и лидерство. Но отношения лидерства и

должностных полномочий могут не совпадать и даже противоречить друг другу. Тогда возникает конфликтная ситуация.

**Линейный менеджер** - это руководитель отвечающий за линейную (основную) деятельность в организации, действующий на принципе единоначалия, ответственный полностью за состояние и развитие организации (подразделения, цеха, участка, бригады).

**Линейные полномочия** - это полномочия передаваемые непосредственно от начальника к подчиненном} и далее к другим подчиненным. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления (цепь команд или «скалярную цепь») в организации.

## М

**Мотивация** – использование действующих и формирование необходимых мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Мотивы проявляются в виде реакции человека на факторы его внутреннего состояния или воздействия окружающей среды, внешней обстановки, ситуаций, условий. Каждый человек обладает собственной структурой мотивов, которая формируется в процессах его развития, проявления и самооценки своих способностей, достижения каких-либо результатов.

**Матричная структура** - это симбиоз проектной и функциональной структур.

**Менеджер** - это член организации, субъект управления, возглавляющий определенный коллектив и осуществляющий: руководство людьми (формирует отношения внутри и вне организации, мотивирует членов организации на достижение целей, координирует усилия членов организации); определяющий цели организации; принимающий решения; отвечающий за деятельность руководимого коллектива.

**Менеджер нижнего звена** - отвечает за выполнение производственного задания (операции работу), за непосредственное использование выделенных ресурсов, за деятельность подчиненных работников. Его работа связана с решением оперативных и тактических задач, очень разнообразна. К ним относятся мастера, начальники смен, начальники участков, старшие мастера, старшая медсестра.

**Менеджмент** - это интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют их функционированием и развитием путем постановки целей и разработки способов их достижения.

Менеджмент можно рассматривать как процесс, как систему, как науку управления, искусство управления, органы или аппарат управления.

**Менеджмент как система** - это совокупность взаимосвязанных подсистем, которые в свою очередь состоят из совокупности блоков и элементов: структурно-функциональная подсистема; информационно-поведенческая подсистема и подсистема саморазвития.

**Менеджмент стратегический** – разновидность менеджмента, главной особенностью которого является дальновидность, целеустремленность, перспективность, работа по стратегической программе. Менеджмент стратегический возник в результате усиливающейся динамики экономического развития, остроты конкуренции, научно-технического прогресса, повышения роли человеческого фактора управления, возникновения новых методологий предвидения и моделирования тенденций развития.

**Методология управления** – логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей.

**Механизм управления (менеджмента)** – совокупность средств воздействия на деятельность людей. К средствам относятся интересы, ценности, мотивы, установки, опасения, приоритеты, стимулы. Средства управления формируются условиями жизнедеятельности и проектируются в процессах установления отношений управления. Использование механизма управления проявляется в учете и способствовании развитию тех качеств человека, которые определяют успех и эффективность его деятельности.

**Миссия** - это предназначение организации, обоснование деятельности организации. Миссия организации – это набор концептуальных положений, в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация, своеобразная философская, социальная установка организации, ведущее направление ее деятельности.

**Мотивация** – совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий в направлении достижения определенных целей.

**Мотив** - внутренняя сила, побуждающая человека к осуществлению определенных действий.

## Н

**Неопределенность внешней среды** - функция от количества информации, которой располагает организация по каждому фактору внешней среды и ее достоверности.

**Норма управляемости** - количество работников, которые непосредственно подчиняются конкретному руководителю. Устанавливается посредством делегирования линейных полномочий.

**Насыщенность информации** – это соотношение полезной и фоновой информации.

## О

**Организация как объект менеджмента** - это относительно автономная группа людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, которая создается или существует для достижения общей цели (целей).

**Организационная культура** - это система общепринятых и разделяемых работниками организации ценностей, базовых предположений, убеждений, правил, норм поведения. Это обычаи, традиции. Ценностные ориентации передаются через «символические средства» духовного и материального внутри организационного окружения.

**Основа власти** - это то, откуда она происходит. Выделяют две основы власти: должностную и личностную.

**Ответственность** - обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение перед тем, кто делегировал эти задачи. Ответственность не делегируется.

**Основные функции управления** – виды деятельности, отражающие в своей совокупности содержание и реальность воздействия на объект управления. К ним относятся: предвидение и планирование, организация, активизация и мотивирование, контроль, координация и регулирование.

**Объем воспринимаемой информации** имеет три уровня: информационная избыточность, субминимальный уровень, недостаток информации (информационный голод).

**Открытость информации** – это возможность предоставления ее различным контингентам людей. Существуют три уровня открытости: секретная, конфиденциальная, публичная

## П

**Парадигма** – 1) ключевая идея, лежащая в основе построения концепции; 2) исходная позиция (понятие, модель) в постановке проблем, их объяснении и решении.

**Планирование** – определение целей и показателей деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых их решения ресурсов.

**Полномочия** - представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия работников на выполнение делегированных задач.

**Плоская структура** – управленческая структура, характеризующаяся высокой нормой управляемости в горизонтальном измерении и незначительном числе организационных уровней.

**Предмет управленческого труда** - это люди, их трудовая деятельность, информация, с которой они работают.

**Принципы управления** – основные правила, которые должны соблюдаться в определённых условиях и на соответствующих уровнях.

**Процесс управления (менеджмента)** – последовательность и комбинация действий (операций и процедур), из которых складывается управляющее воздействие. Процесс управления характеризуют четыре этапа, по которым распределяются его операции – целеполагание, определение и оценка ситуации, поиск и установление проблемы, разработка и реализация управленческого решения (разрешение проблемы). В осуществлении процесса управления большое значение имеет наличие, ценность, объём информации и возможности ее своевременного поступления и обработки.

**Принятие управленческого решения** - это процесс выбора альтернативы действия или бездействия по достижению поставленной цели.

**Проблема** – ситуация, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям.

**Продукт управленческого труда** - это управляющее воздействие в форме управленческого решения. **Проектная организационная структура** - это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи (разработки или выполнения конкретного проекта).

**Процессный подход** - рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль.

**Процесс принятия решения** – процесс идентификации проблем и возможностей и последующий выбор вариантов их устранения или использования.

**Полномочия** – 1) право на принятие управленческих решений, закрепленное организационным положением; 2) реализация власти в действиях менеджера. Полномочия определяют иерархическое строение системы управления, выделение ступеней, а также характеризуют степень централизации управления.

Существует объём и масштаб полномочий. Объём полномочий отражает состав проблем, которые может и должен решать менеджер, масштаб – состав и количество подчиненных ему непосредственно звеньев системы управления. Если полномочия концентрируются на верхних ступенях системы управления, то управление становится



высокоцентрализованным. Современное управление стремится к максимально возможной децентрализации управления, которая устанавливается тогда, когда полномочия распределяются в системе управления в соответствии с необходимостью достижения гибкости, оперативности, креативности, профессиональной ответственности, демократичности.

При перегрузке менеджера или повышении профессионализма персонала или в целях повышения качества управленческих решений, их своевременности осуществляется делегирование полномочий, т.е. передача их на нижестоящий уровень.

**Процедуры управления** – совокупность операций процесса управления, сгруппированных по принципам обязательной последовательности, общего предмета, необходимого взаимодействия, относительной законченности и одинакового назначения. Примером процедур управления могут быть операции проведения совещания, обработки документов, проведения аттестации персонала, разработки цели и миссии фирмы, поощрения работников и пр.

**Проектирование систем управления** – разработка модели системы управления по показателям ее эффективного функционирования. К числу показателей, по которым можно оценить систему управления или проектировать ее преобразование, относятся следующие: состав и структура функций дифференциации управленческой деятельности, звенья системы управления и их распределение по ступеням иерархии, величины звеньев, распределение полномочий, информационное обеспечение управления, связи и их информационная нагрузка, квалификационные требования.

**Принцип** – основное правило, в соответствии с которым осуществляется деятельность, достигается успех, решаются проблемы.

**Противоречие** – результат взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценкой одного и того же явления или объекта, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве (в рамках одной системы) и являются источником развития и познания. Развитие противоречия может иметь четыре ступени; различие, поляризация, столкновение и антагонизм.

## Р

**Решение** – выбор, осуществляемый из нескольких вариантов.

**Решение управленческое** – 1) акт деятельности менеджера или управляющей системы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие социально-

экономической системы; 2) заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой активности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей.

Основными характеристиками управленческого решения являются адресность, своевременность, мотивационный потенциал, соответствие цели управления, организующая сила, определенность, конкретность, контролируемость.

**Руководитель высшего звена** - президенты (директора), и вице-президенты (заместители директора). Они определяют общие направления функционирования и развития организации в целом, ее крупных подразделений. Принимают ключевые решения, стратегии функционирования и развития, найма дополнительного персонала.

**Руководитель среднего звена** - координирует и контролирует работу руководителей низового звена. Характер действий его зависит от содержания работ возглавляемого подразделения (отдела, цеха, бюро, филиала, отделения по продукту (региону, потребителю). В решаемых задачах преобладают тактические и могут быть элементы стратегических проблем.

**Разделение управленческой деятельности** – объективный процесс возникновения в управлении разных видов деятельности, которые выполняются различными работниками и из которых складывается воздействие управляющей системы на управляемую (субъекта на объект управления). Разделение управленческой деятельности вызвано тенденцией увеличения работ по управлению и потребностью совместной деятельности для повышения эффективности управления.

В результате разделения управленческой деятельности возникают функции управления (виды управленческой деятельности) и полномочия (право на принятие решений по комплексу функций управления).

## С

**Система** - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

**Системный подход к менеджменту** - означает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, технологии, задачи, структура, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

**Ситуационный подход к менеджменту** - означает, что не существует единого, идеального («лучшего») способа управления организацией. Пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самым

эффективным методом является тот, который более всего соответствует данной ситуации.

**Скалярная цепь** - это иерархия уровней управления, цепь команд.

**Сложность внешней среды** - количественно измеряемый признак характеризующий количеством и вариативностью факторов внешнего окружения, на которые организация обязана реагировать.

**Социальная ответственность организации** - это добровольный отклик организации на нужды общества, в котором функционирует данная организация.

**Среда прямого воздействия** - (микросреда, бизнес-среда) - это факторы внешнего окружения непосредственно воздействующие на производственный (операционный) процесс: поставщики, потребители, конкуренты, законы и органы государственной власти, профсоюзы.

**Среда косвенного воздействия (макросреда)** - это факторы косвенно воздействующие на организацию: общеэкономическая, общеполитическая ситуация, научно-технический прогресс, социокультурная среда, международная ситуация.

**Средства управленческого труда** - информация как средство связи, средства организационной и вычислительной техники.

**Стратегические планы** - действия, которые компания намерена предпринять для достижения стратегических целей.

**Стратегические цели** – общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем.

**Стратегия** – план, описывающий направленное на достижение целей организации, распределение ресурсов и её порядок действий во внешней среде.

**Структурно-функциональная подсистема** системы менеджмента - это совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные перед ними задачи, а так же совокупность методов, с помощью которых осуществляются управленческие воздействия.

**Стимулирование** – создание атмосферы, условий и возможностей заинтересованности человека в достижении определенного качества своей деятельности. Стимулирование – это использование интересов в управлении, формировании системы интересов. Стимулы так же, как и мотивы, выступают в процессах управления как рычаги воздействия, которые менеджер использует в согласовании совместной деятельности людей и направлении ее на определенные результаты и цели.

**Стимул** – фактор воздействия, который менеджер использует для достижения поставленных целей и получения результатов.

**Субъект управления** – звено или часть системы управления, являющиеся источником воз действия на объект управления. Субъект управления всегда является частью объекта управления, поэтому выделение субъекта управления всегда ограничено масштабами управляемой социально-экономической системы и тех связей в них, которые характеризуют систему управления.

**Свойства информации.** Информация обладает определенными свойствами: накопление, движение, сохранение при использовании, стоимость, измерение, коммуникативность, разнообразие форм. Эти свойства информации играют важную роль в понимании характеристик информационного обеспечения управления.

## Т

**Тактические планы** – планы, разрабатываемые с целью претворения стратегических планов, предполагающие прохождение определённого этапа стратегии фирмы.

**Тактические цели** – результаты, которые должны достичь подразделения и отделы компании, что обеспечивает выполнение задач организации в целом.

**Теории содержания** – группа теорий, в которых описываются лежащие в основе мотивации людей потребности.

**Теория процессов** – группа теорий мотивации, призванных объяснить процесс выбора людьми направленных на удовлетворение индивидуальных потребностей образцов поведения

**Теория иерархии потребностей** – теория содержания, в основе которой лежит допущение о том, что мотивация человека определяется комплексом потребностей, которые располагаются в иерархическом порядке.

**Теория ожиданий** – одна из теорий процессов, основывающаяся на предположении, что уровень мотивации зависит от представлений индивидов относительно своих способностей к выполнению тех или иных задач и получению желаемого вознаграждения.

**Теория приобретённых потребностей МакКлелланда** -- теория содержания, в которой выделяются три вида потребностей ( достижения, соучастия и властвования)

**Теория справедливости** - одна из теорий процессов, изучающая представления сотрудников организации о том, насколько объективно менеджмент оценивает внесенный ими трудовой вклад в сравнении с остальными работниками.

**Теория Z** – концепция менеджмента, объединяющая японские и американские методы управления.

**Теория управления** – 1) комплекс теоретических положений, обобщенных до определенного уровня абстракции, позволяющих дать описание, объяснение и предвидение объективных явлений управления; 2) совокупность категорий, раскрывающих сущность, содержание и специфику управления.

В теории управления объектом изучения является социально-экономическая система. Иногда называют объектом изучения организацию, определение которой соответствует понятию социально-экономической системы. Предмет изучения теории управления – специфическое явление общественной жизни, деятельности человека, которое имеет название «управление». Проблематика теории управления включает методологию и организацию управления, дифференциацию и интеграцию деятельности, социально-экономические и организационно-технические аспекты управления. Ключевыми понятиями теории управления являются также понятия «система управления», «процесс управления», «механизм управления». Они отражают статику и динамику управления, движущие силы его осуществления, факторы эффективности и развития.

**Технология управления** – последовательность и комбинация операций, выбираемые менеджером по критериям эффективности воздействия на объект управления.

**«Телефон доверия»** – разновидность обратной связи коммуникативного общения. Специально созданный рабочий орган систематически в установленное время принимает по телефону самые различные сигналы «снизу». Полученная информация обобщается и докладывается руководству.

## У

**Управление как процесс** - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля необходимый для того чтобы сформулировать и достичь целей организации.

**Управленческое решение** - это альтернатива действия или бездействия по достижению поставленной цели.

**Управленческий труд** - это разновидность косвенно-производительного труда, сочетающего в себе творческие, логические и технические операции, носящего информационную природу и характеризующегося многообразием решаемых задач. Управленческий труд – 1) сознательная деятельность человека по целенаправленному согласованию

совместной деятельности других людей; 2) комплекс реализуемых усилий, необходимых для согласования деятельности человека

**Управление по целям – (УПЦ)** – метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта, работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации.

**Управляемость** – 1) реакция управляемой системы на воздействие управляющей системы; 2) характер и мера восприятия коллективом управленческих решений, принимаемых менеджером.

### **Ф**

**Функциональный менеджер** - руководитель ответственный за определенную сферу управленческой деятельности (учетную, финансовую, маркетинговую) и возглавляющий функциональное подразделение, например, отдел маркетинга, бюро в финансовом отделе.

### **Х**

**Характеристики информации** - объем, достоверность, ценность, насыщенность и открытость.

### **Ц**

**Цель в менеджменте** - это желаемое состояние объекта управления или ожидаемые результаты, на достижение которых направлена деятельность организации.

**Цель управленческого труда** - создание условий для достижения целей организации, координация и сбалансирование совместной деятельности работников организации.

**Централизация** – концентрация властных полномочий по принятию решений на верхних уровнях управления организацией.

**Целеполагание** – этап процесса управления, включающий операции по разработке, формулированию и постановке цели управления и цели деятельности людей.

**Ценность информации** характеризуется снижением уровня затрат ресурсов (материалов, времени, денег) на принятие правильного решения.

### **Ш**

**Шум в системе коммуникации** определяется как проявление искажения смысла передаваемого сигнала, сообщения. Различают «физический шум», «семантический шум», «прагматический шум».

### **Э**

**Эффективность управления** – результативность управления, характеризующаяся степенью использования ресурсов, предназначенных для

достижения цели. Эффективность управления – сопоставимость результатов управления и ресурсов, затраченных на его достижение.

**Эффективность управления** – один из основных показателей совершенства управления. Ее можно оценить путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая элементарная оценка не всегда оказывается корректной. Во-первых, результат управления не всегда заключается в прибыли. Во-вторых, существует в управлении непосредственный результат и опосредованный, который скрывает роль управления в его достижении. Прибыль часто выступает как опосредованный результат. В-третьих, результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим, социально-психологическим. В-четвертых, затраты на управление не всегда возможно достаточно строго выделить. Поэтому в практике эффективность управления чаще всего определяется аналитическим или экспертным путем, сопоставлением многих факторов – производительность, степень достижения цели, управляемость, ритмичность работы, прирост качества, удовлетворенность трудом, экономия времени в процессе управления, формирование корпоративной культуры.

