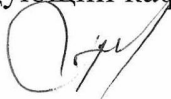


Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

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

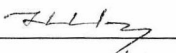
СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой


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

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета


_____ Н.Е. Шелупенко
« 26 » декабря _____ 2022 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

для специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям),
направление специальности 1-21 04 01 02 Культурология (прикладная)

Составитель: Стельмах А.М., доцент кафедры менеджмента социально-культурной деятельности, кандидат искусствоведения, доцент

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

26 декабря 2022 г. протокол № 5

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

А. И. Степанцов, профессор кафедры культурологии и психолого-педагогических дисциплин Института повышения квалификации и переподготовки кадров учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат культурологии, доцент

Кафедра социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкова»

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
2.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	7
2.1	Конспект лекций.....	8
2.2	Хрестоматия.....	77
3.	ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	130
3.1	Тематика и методические рекомендации к семинарским занятиям....	131
4.	РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	147
4.1	Методические рекомендации по контролируемой самостоятельной работе студентов.....	148
4.2	Вопросы к экзамену.....	150
4.3	Примерные темы рефератов, курсовых работ, дипломных работ.....	153
4.4	Контрольные вопросы для самопроверки студентов.....	156
4.5	Требования к написанию курсовой работы по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере культуры».....	158
5.	ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	159
5.1	Учебная программа по учебной дисциплине.....	160
5.1.1	Пояснительная записка.....	160
5.1.2	Содержание учебного материала.....	163
5.2	Учебно-методическая карта дисциплины.....	172
5.2.1	Дневная форма получения образования.....	172
5.2.2	Заочная форма получения образования.....	174
5.3	Список литературы.....	175
5.4	Перечень электронных образовательных ресурсов.....	178
5.5	Видеоконтент по учебной дисциплине.....	179

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс (далее – УМК) по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере культуры» для студентов I ступени высшего образования специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям), направление специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная) представляет собой систему учебно-методических материалов, нацеленных на систематизацию знаний студентов по вопросам управления сферой культуры.

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

Цель УМК: – систематизация учебно-методических материалов, обеспечивающих подготовку специалистов, владеющих знаниями, умениями и навыками организации управленческого процесса в организациях сферы культуры.

Задачи УМК:

1. Активизация учебно-познавательной деятельности студентов на лекционных и семинарских занятиях.
2. Обеспечение методическими материалами самостоятельной подготовки студентов.
3. Формирование у студентов устойчивой базы для работы менеджерами, руководителями клубных, концертно-зрелищных, театрально-зрелищных и иных учреждений.

В *теоретическом разделе* учебно-методического комплекса представлен конспект 16 лекций, посвященных вопросам менеджмента в сфере культуры как области научного знания и системы управленческой практики, программно-целевого управления в сфере культуры, государственной и региональной культурной политики Республики Беларусь, механизмам менеджмента в сфере культуры и их эффективности, технологиям планирования деятельности организаций сферы культуры и пр. Материал структурирован по темам в соответствии с учебной программой.

В качестве основных источников для освоения данной дисциплины рассматриваются следующие разработки известных авторов, представленные в учебных, учебно-методических изданиях, размещенных на сайтах учреждений высшего образования и тематических интернет-ресурсов:

1. Кириллова, Н. Б. Менеджмент социокультурной сферы : учеб. пособие / Н. Б. Кириллова. – Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2017. – 185 с.

2. Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – 396 с.

3. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 189 с.

4. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2021. – 496 с.

5. Шекова, Е. Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях / Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2014. – 416 с.

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

В *практический раздел* учебно-методического комплекса вошли методические разработки семинарских занятий с перечнем тем, вопросов семинара и рекомендованной литературы.

Раздел контроля знаний учебно-методического комплекса содержит методические рекомендации по контролируемой самостоятельной работе студентов; требования к экзамену; примерные темы дипломных работ, курсовых работ (проектов), рефератов; контрольные вопросы для самопроверки студентов.

Вспомогательный раздел учебно-методического комплекса включает учебную программу дисциплины (разработана в соавторстве со старшим преподавателем кафедры менеджмента социально-культурной деятельности О.А. Бармой); учебно-методическую карту дисциплины для дневной и заочной форм получения высшего образования; список основной и дополнительной литературы; перечень электронных образовательных ресурсов.

Рекомендации по организации работы с УМК

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

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

- подготовка докладов и выступление с ними на семинарах;
- подготовка и участие в ежегодной научной конференции студентов, магистрантов, аспирантов «Национальная культура глазами молодых»;
- анализ опыта практической реализации учреждениями культуры Беларуси государственных и региональных программ культурного развития;

– подготовка к экзамену.

Особенности структурирования и подачи учебного материала

Учебно-методический комплекс содержит весь объем учебной дисциплины «Менеджмент в сфере культуры»: 32 часа лекций, 26 часов семинарских занятий для студентов дневной формы получения высшего образования; 10 часов лекций, 6 часов семинарских занятий для студентов заочной формы получения высшего образования. Материал УМК позволяет студентам подготовиться к итоговым формам контроля знаний в виде экзамена в III (дневная форма получения высшего образования) и V (заочная форма получения высшего образования) учебных семестрах, которые принимаются в установленном порядке, в устной форме.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Лекционный материал, представленный в учебно-методическом комплексе, носит хрестоматийный характер, составлен из материалов нормативно-правовых актов и учебно-методических изданий отечественных и зарубежных ученых:

1 Государственная программа «Беларусь гостеприимная» на 2021–2025 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100058>

2 Государственная программа «Культура Беларусі» на 2021–2025 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/upload/docs/op/C22100053_1612558800.pdf.

3 Киселева, Т. Г. Социально-культурная деятельность: учебник / Т. Г. Киселева, Ю.Д. Красильников. – М. : МГУКИ, 2004. – 481с.

4 Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-3 : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рээстр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.

5 Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – 396 с.

6 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.

7 Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства / М.П. Переверзев, Т.В. Косцов. – М. : Инфра-М, 2012. – 189 с.

8 Смаргович, И. Л. Основы культурно-досуговой деятельности : учеб.-метод. пособие / И. Л. Смаргович. – Минск : БГУКИ, 2013. – 172 с.

9 Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2021. – 496 с.

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

11 Шекова, Е. Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях / Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2014. – 416 с.

12 Юдина А. В. Государственная культурная политика: понятия и модели / А. В. Юдина // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – № 07–08. – С. 58–61.

ЛЕКЦИЯ 1

ТЕМА: Сфера культуры как объект государственного управления и частных управленческих практик

Вопросы лекции:

1. Введение в дисциплину «Менеджмент в сфере культуры»
2. Менеджмент и сфера культуры
3. Виды и типы организаций культуры.
4. Деятельность государственных институтов по управлению сферой культуры.

Ключевые слова:

Культура, сфера культуры, менеджмент, организации сферы культуры, государственное управление сферой культуры.

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

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

Цель и задачи курса «Менеджмент в сфере культуры» состоят в выработке у будущих менеджеров конкретных знаний и практических навыков, позволяющих управлять интеллектуальной и трудовой деятельностью персонала организаций культуры и искусства через систему мотивации труда; принимать научно обоснованные управленческие решения; структурировать деятельность других людей; управлять организацией. Знать основные положения и практический инструментарий менеджмента необходимо каждому специалисту, занятому в сфере культуры.

2. Менеджмент и сфера культуры

Менеджмент – целая наука, даже искусство, основанное на умении добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения, талант и интеллект разных людей. Как наука менеджмент раскрывает природу управленческого труда, причинно-следственные связи, факторы и условия совместного труда людей. Как искусство менеджмент основывается на учете

особенностей организационной системы, а также специфики каждой человеческой личности, группы людей, составляющих эту организацию. Далеко не каждый человек, даже профессионально подготовленный, способен управлять деятельностью других людей, оперативно и эффективно принять нужное решение, взять на себя ответственность за это решение и его реализовать. Именно в последнем заключаются проблемы менеджмента как искусства.

Культура есть способ бытия человека в качестве социального существа; система порождения, сохранения и трансляции социального опыта. Культура также рассматривается как сфера жизни общества, включающая сохранение и использование культурно-исторического наследия, художественное образование и детское творчество, искусство, исполнительство, концертную деятельность, организацию досуга и развлечений, любительство и т.д., а также деятельность, их обеспечивающую.

Культура является сферой экономической деятельности, производящей предметы потребления – товары и услуги.

Сфера культуры представляет собой совокупность организаций и учреждений, обеспечивающих функционирование культуры (народной и профессиональной) и приобщение населения к культурным ценностям.

3. Виды и типы организаций сферы культуры

В сфере культуры функционируют коммерческие и некоммерческие организации. Согласно Гражданского кодекса Республики Беларусь, к коммерческим относятся организации, основной целью которых является получение прибыли. Некоммерческие организации, наоборот, не рассматривают в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяют полученную прибыль между участниками. Их деятельность направлена на достижение культурных, образовательных, научных, благотворительных и иных общественно-полезных целей.

К театрально-зрелищным организациям относятся театры, цирки, филармонии и иные концертные организации, осуществляющие подготовку, показ и проведение спектаклей, концертов или иных публичных выступлений с целью эстетического воспитания, формирования и удовлетворения потребностей посетителей в сценическом (музыкальном) искусстве, популяризации произведений сценического (музыкального) искусства, а также художественного творчества исполнительских коллективов и отдельных исполнителей.

Культурно-просветительными учреждениями являются библиотеки, музеи, дома (дворцы) культуры, осуществляющие массовое просвещение разновозрастных групп населения.

Научно-методические организации осуществляют организованную деятельность по информационному обслуживанию специалистов учреждений культуры и внедрению передовых методик в их деятельность.

Образовательные учреждения – организации, осуществляющие образовательный процесс, т.е. реализующие одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающие содержание и воспитание населения.

4. Деятельность государственных институтов по управлению сферой культуры

Культура Беларуси как самостоятельная отрасль социально-культурного строительства включает в себя широкий круг государственных и общественных органов, управляющих ею.

Содержание управления культурой включает:

1 организацию, популяризацию высокоидейных, высокохудожественных произведений искусства,

2 пропаганду достижений культуры,

3 повышение культурного уровня граждан,

4 охрану произведений искусства, памятников архитектуры,

5 руководство организациями, учреждениями культуры.

Государственное управление в сфере культуры осуществляют Президент Республики Беларусь, Совет Министров Республики Беларусь, Министерства культуры Республики Беларусь, местные исполнительные и распорядительные органы, другие государственные органы в соответствии с их компетенцией [4].

Органы исполнительной власти обеспечивают реализацию политики в области культуры; осуществляют с участием общественных объединений разработку государственных программ развития культуры и их финансирование; создают условия для возрождения и развития культуры нации, культур национальных меньшинств, которые проживают на территории Республики Беларусь и др.

Государственные органы осуществляют регулирование, управление в сфере культуры во взаимодействия с органами территориального общественного самоуправления, а также творческими союзами и другими общественными организациями (объединениями), которые осуществляют культурную деятельность. С целью создания организационных основ взаимодействия органов государственного управления в сфере культуры и общественных организаций (объединений), которые осуществляют культурную деятельность, деятелей культуры и искусство, др. субъектов культурной деятельности при государственных органах могут создаваться общественные советы, др. консультативные органы.

ЛЕКЦИЯ 2

ТЕМА: Государственная и региональная культурная политика как основа стратегии социокультурного управления

Вопросы лекции:

1. Государственное регулирование сферы культуры.
2. Модели культурной политики.
3. Культурная политика Республики Беларусь.
4. Субъекты региональной культурной политики.

Ключевые слова:

Регулирование, культурная политика, модели культурной политики, региональная культурная политика.

Вопрос 1. Государственное регулирование сферы культуры

«Регулирование» – обеспечение функционирования управляемых процессов в рамках заданных параметров. Государственное регулирование осуществляется через правила и законы, изменяющие или контролирующую деятельность в определенных сферах общества. Управление и регулирование культурных процессов соответствует целям, задачам, средствам и принципам культурной политики. В Республике Беларусь основные цели и приоритеты государственной политики в отрасли культуры изложены в Кодексе о культуре. Культура признается в качестве одного из главных факторов самобытности белорусского народа, иных национальных общностей, проживающих в Республике Беларусь, преемственности поколений, а также в качестве основы развития и саморазвития личности [4, ст. 2].

Основной принцип формирования культурной политики государства – практическое признание универсальной гармонизирующей роли культуры, является прямым отражением интересов общества в отношении культуры и культурной деятельности. В связи с этим возникают принцип субсидиарности в культурной политике (делегирование полномочий некоммерческим организациям культуры, выполняющим социальную миссию в обществе, правила взаимодействия в котором определяются государством) и принцип взаимодополняемости (эффективное сочетание поддержки культуры из бюджетных и внебюджетных источников).

Для регулирования сферы культуры государство использует ряд управленческих рычагов:

1. учредительство (создание и деятельность собственной сети учреждений культуры);
2. контроль (деятельность государственных органов управления и контроля со стороны учредителей; вневедомственный контроль);
3. культурная политика (выработка приоритетных направлений развития сферы культуры на республиканском и местном уровнях);
4. финансирование (выделение средств из республиканского и местных бюджетов);
5. организационная поддержка;
6. воспроизводство профессиональной среды;
7. стимулирование;
8. информация.

Вопрос 2. Модели культурной политики.

Одно из первых определений понятия «культурная политика» было представлено в 1967 г. ЮНЕСКО – «комплекс операциональных принципов, административных и финансовых видов деятельности и процедур, которые обеспечивают основу действий государства в области культуры» [12, с. 59].

Культурная политика – целенаправленная и сознательная деятельность людей по достижению обществом востребованных целей в области культуры, посредством соответствующих мер (действий) и механизмов (М. Драгичевич-Шешич).

Культурная политика – процесс управленческого воздействия государства на сферу культуры, связанный с осуществлением публичной власти и выражающий интересы населения.

По мнению французского культуролога А. Моля культурную политику, можно классифицировать исходя из социостатической и социодинамической модели.

«Социодинамическая» модель (в каждую эпоху отражает новое содержание культуры в соответствии с непрерывно происходящими изменениями), по А. Молю, имеет два направления: «прогрессивное» (субъект которой стремится ускорить ход эволюции) и «консервативное» (субъект которой стремится замедлить ход эволюции).

В социостатической модели (описывает устойчивые цели культурной политики и ее институты) А. Моль выделил три подгруппы: популистскую (демагогическую) – наибольшее удовлетворение культурных потребностей как можно большего числа людей; патерналистскую (догматическую) – право и основные каналы распространения культурных ценностей определяет правящая партия, религиозное течение или само государство; эклектическую –

стремящуюся обеспечить удовлетворение индивидуальных культурных потребностей каждого человека.

Культуролог М. Драгичевич-Шешич выделяет четыре модели:

- ✓ либеральная культурная политика: рынок и частное владение средствами производства и распространение культурных товаров;
- ✓ государственная бюрократическая или просветительская культурная политика: доминирование государства, которое с помощью законодательного, политического, идеологического аппарата и финансов контролирует сферу культуры;
- ✓ национально-освободительная культурная политика: возрождение оригинальных культурных традиций, подавлявшихся в колониальный или в социалистический период (что может привести к появлению «закрытой культуры» и национализма);
- ✓ культурная политика переходного общества: демократические ориентиры реализуются через структуры государства, не способные в одночасье отказаться от командно-бюрократических методов.

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

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

Государство-«архитектор» финансирует культуру через специальные органы управления последней (Франция и другие западноевропейские страны).

Государство-«помощник» финансирует культуру в форме встречных субсидий, стимулирующих частные или коллективные вложения в сферу культуры (США).

Государство-«инженер» подчиняет культурную политику целиком задачам воспитания и образования (СССР и страны Восточной Европы до 1990-х гг.).

Государство-«меценат» («патрон») выделяет субсидии на культуру, которые поступают в фонды финансового обеспечения и развития культуры и далее распределяются по решению специализированных советов, формируемых из наиболее известных и авторитетных деятелей культуры и искусства.

Вопрос 3. Культурная политика Республики Беларусь.

Культурная политика государства - отражение его взгляда на духовный мир граждан, каким он должен быть, что его будет формировать.

Основные цели, приоритеты, направления и органы государственного регулирования и управления в области культуры в Республики Беларусь обозначены в Кодексе о культуре.

Общественные отношения в сферы культуры основываются на основе следующих принципов [4, ст. 2]:

- ✓ сохранение и использование культурных ценностей, их распространение и популяризация в пользу интересов личности и общества;
- ✓ свобода творческой деятельности;
- ✓ разнообразие направлений (школ), форм, видов и приемов художественного творчества;
- ✓ общедоступность культурных благ, обеспечение возможности для присоединения граждан, которые проживают в сельских населенных пунктах, инвалидов и других физически ослабленных личностей к культурным благам и пр.

Согласно Кодекса о культуре, направлениями государственной политики в сфере культуры являются [4, ст. 8]:

- ✓ сохранение, развитие и распространение белорусской национальной культуры и языка;
- ✓ обеспечение реализации прав и законных интересов граждан в сфере культуры;
- ✓ обеспечение охраны историко-культурного и археологического наследия;
- ✓ создание государственных организаций культуры и содействие развитию их материально-технической базы;
- ✓ создание условий для сотрудничества в сфере культуры государственных органов с коммерческими организациями и индивидуальными предпринимателями;
- ✓ создание условий для развития юридических лиц всех форм собственности, которые осуществляют культурную деятельность, оказание им поддержки в реализации культурных проектов на конкурсной основе;
- ✓ создание условий для привлечения средств спонсоров и меценатов культуры, других юридических лиц, граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, для финансирования культуры;
- ✓ разработка и реализация государственных, региональных и отраслевых программ, направленных на сохранение и развитие культуры;

- ✓ реализация государственных минимальных социальных стандартов в сфере культуры;
- ✓ создание благоприятных условий для эстетического воспитания граждан и пр.

Вопрос 4. Субъекты региональной культурной политики

Помимо управления культурой на республиканском уровне, следует упомянуть и региональной культурной политике. В силу того, что рациональное использование моделей культурной политики на местном уровне дает возможность улучшить культурную среду городов и сел.

В регионах Беларуси культура используется для решения социально-экономических задач развития территорий. Выделение и усиление существующих на территории культурных событий и традиций, которые имеют потенциал для превращения их в культурные символы данной территории, служит обеспечению ее конкурентоспособности в соревновании с другими регионами (наличие на территории известных за ее пределами музеев, театров, фестивалей). Такие проекты стремятся задействовать известных в стране деятелей культуры, привлекают как внешнюю, так и внутреннюю аудиторию, в том числе местную культурную и политическую элиту.

Главными субъектами культурной политики региона является областная и районная власть: руководители областей и районных исполнительных комитетов, мэры городов. Также следует выделить руководителей:

- городских и районных отделов культуры;
- городских и районных отделов образования;
- органов социальной защиты населения;
- учреждений культуры (директора, художественные руководители);
- учреждений среднего и высшего образования (школ, лицеев, колледжей, институтов, университетов и пр.) без деятельности которых развитие культуры в регионах невозможно.

ЛЕКЦИЯ 3-4

ТЕМА: Программно-целевое управление в сфере культуры

Вопросы лекции:

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

Ключевые слова:

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

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

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

Существенные признаки программно-целевого управления:

- системное понимание объекта;
- комплексный анализ проблем;
- обоснованный подход к выбору целей и средств их достижения;
- направленность на конкретные конечные результаты;
- увязывание воедино целей и ресурсов;
- создание для такого увязывания специального документа – целевой комплексной программы;
- стремление к максимальной эффективности достижения целей при рациональном использовании ресурсов;
- интеграция усилий субъектов управления и координация их деятельности с помощью специально создаваемых организационных структур управления [9].

Основные этапы программно-целевого управления:

- формулировка цели программы;
- декомпозиция (расчленение) цели на отдельные задачи и мероприятия — формирование дерева целей и задач и оценка его элементов;
- обоснование альтернативных направлений (средств) достижения целей программы;
- оптимизация распределения ресурсов между отдельными ветвями дерева целей и темпов финансирования;
- изменение приоритетности отдельных целей программы или средств их достижения; адаптация целевой части программы к изменяющимся внешним условиям [10].

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

Программирование – процесс составления упорядоченной последовательности действий программы.

Программа – особая форма связывания идеальной и социокультурной действительности, своеобразный способ перехода из одной в другую. В отличие от плана, который всегда составляется «от достигнутого» (запланировать можно только известное), программа должна обеспечивать прорыв в будущее: она задается как ряд этапов, на которых постоянно производится проектная работа – создание проектов, направленных на решение поставленных в рамках программы реализационных задач [10].

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

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

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

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

Вопрос 3 Национальные программы культурного развития.

В Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. (НСУР-2030)

определяются цели, этапы и направления перехода Республики Беларусь к постиндустриальному обществу и инновационному развитию экономики при гарантировании всестороннего развития личности, повышении стандартов жизни человека и обеспечении благоприятной окружающей среды.

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

Для достижения поставленной цели предусматривается:

– повышение удельного веса бюджетных расходов на развитие культуры с 0,5 % к ВВП в 2013 г. до 2 % к 2030 г.;

– увеличение количества посещений культурных мероприятий, проводимых государственными организациями культуры, к 2030 г. до 5,6 тыс. посещений в год (на 1 тыс. населения);

– увеличение доли учащихся, получающих образование в детских школах искусств, в общем количестве детей школьного возраста с 13,8 % в 2013 г. до 30 % в 2030 г.

Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29 января 2021 г. № 53 утверждена *Государственная программа «Культура Беларуси» на 2021–2025 гг.*

Цель Государственной программы: создание условий для эффективного функционирования сети организаций культуры и активного вовлечения граждан Беларуси в культурную жизнь страны.

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

Для реализации этих целей планируется решение следующих задач:

Задачи подпрограммы «Культурное наследие»:

- сохранение культурного наследия;
- обеспечение доступности, качества и разнообразия услуг, предоставляемых библиотеками и музеями, выставочными организациями, парками культуры и отдыха, зоопарками;

- поддержка культур национальных меньшинств

Задачи подпрограммы «Искусство и творчество»:

- поддержка развития профессионального искусства, содействие повышению его художественного уровня, разнообразия и доступности для населения, развитие международного сотрудничества в сфере искусства и творчества;

- обеспечение доступности, качества и разнообразия услуг, предоставляемых клубными организациями и организациями культуры смешанного типа;

- поддержка развития кинематографической деятельности.

Задачи подпрограммы «Функционирование и инфраструктура сферы культуры»:

- совершенствование инфраструктуры сферы культуры и обеспечение деятельности аппарата Министерства культуры;

- информатизация и создание национального цифрового контента в сфере культуры.

Задача подпрограммы «Архивы Беларуси» – обеспечение формирования, сохранности и использования документов Национального архивного фонда Республики Беларусь как части информационного ресурса страны

Задача подпрограммы «Белорусы в мире»: развитие партнерства между государством и белорусами зарубежья [2].

Государственная программа развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь на 2021–2025 гг. разработана с целью успешного выступления белорусских спортсменов на Олимпийских играх и других крупнейших спортивных соревнованиях;

приобщения населения к регулярным занятиям физической культурой и спортом;

создания условий для развития детско-юношеского спорта.

Сводными целевыми показателями Государственной программы являются: спортивный рейтинг Республики Беларусь в неофициальном командном зачете по результатам Олимпийских игр (не ниже 25-го места); доля лиц, занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности населения; количество лиц, выполнивших нормативы, предусмотренные Государственным физкультурно-оздоровительным комплексом Республики Беларусь; количество лиц, занимающихся техническими, авиационными и военно-прикладными видами спорта.

Государственная программа «Образование и молодежная политика» на 2021–2025 годы разработана с целью повышения конкурентоспособности доступного и качественного образования с учетом основных тенденций развития мирового образовательного пространства, отвечающих национальным интересам и потребностям инновационной экономики, принципам устойчивого развития страны;

усиление профессионального потенциала молодежи и ее вовлечение в общественно полезную деятельность, поддержка детского творчества.

Результатом, характеризующим достижение целей Государственной программы, является выполнение следующих сводных целевых показателей:

позиция Республики Беларусь в рейтинге стран по индексу человеческого развития (индекс уровня образования) – не ниже 30-й; Индекс человеческого развития - интегральный показатель, рассчитываемый ежегодно для межстранового сравнения и измерения уровня жизни, грамотности, образованности и долголетия как основных характеристик человеческого потенциала исследуемой территории;

доля молодежи, которая учится, работает и приобретает профессиональные навыки, от общей численности населения в возрасте 15–24 лет – не менее 94 процентов.

Подпрограмма 10 «Молодежная политика» направлена на решение следующих задач: создание условий для эффективной самореализации молодежи, формирования у молодежи через систему героико-патриотического и духовно-нравственного воспитания активной гражданской позиции, любви к Родине, гордости за ее прошлое и настоящее, ответственности за судьбу Беларуси;

формирование ответственного поведения и ценностного отношения молодежи к собственному здоровью как условию личного благополучия и здоровья будущих поколений.

Государственная программа «Беларусь гостеприимная» на 2021–2025 годы подготовлена с учетом приоритетов социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы и направлена на решение задач государственной политики в сфере туризма. Цель Государственной программы – формирование и развитие современного конкурентоспособного туристического комплекса, увеличение вклада туризма в развитие национальной экономики. В качестве приоритетов определены развитие въездного и внутреннего туризма, повышение конкурентоспособности туристических услуг и продвижение национальных туристических брендов на мировом рынке.

В Подпрограмме 2 «Маркетинг туристических услуг» запланировано расширение целевых рынков международного въездного туризма по мере развития инфраструктуры, вывода на рынок новых туристических продуктов, в том числе с учетом необходимости создания новых каналов продаж и коммуникаций в условиях пандемии инфекции COVID-19;

увеличение темпов развития внутреннего туризма и формирование у граждан мотивации к ним посредством маркетинговых технологий;

расширение представленности туристического потенциала Республики Беларусь в интернет-пространстве, а также на влиятельных международных платформах и ресурсах ведущих телекомпаний [1].

Вопрос 4. Система государственных социальных стандартов Республики Беларусь.

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

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

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

Кроме того, государство (в лице Министерства культуры и других государственных органов) размещает социально-творческие заказы для решения социально-культурных задач.

Социально-творческий заказ – это форма прямого единовременного финансирования дополнительной деятельности по проведению отдельных мероприятий (работ, услуг).

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

ЛЕКЦИЯ 5-6

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

Вопросы лекции:

1. Сущность организационно-административных методов управления.
2. Дисциплина, подчиненность и взыскания как основа административных методов управления
3. Формы административных методов управления
4. Сущность организационно-административного механизма.
5. Экономический механизм менеджмента.
6. Бюджетное финансирование деятельности организаций сферы культуры.

Ключевые слова:

Методы управления, дисциплина, подчиненность, взыскания, организационно-административный механизм, экономический механизм, бюджетное финансирование, самофинансирование, хозрасчет, коммерческий расчет.

Вопрос 1. Сущность организационно-административных методов управления.

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

Методы управления:

- экономические – реализуют материальные интересы участия человека в производственных процессах путем использования товарно-денежных отношений.
- социально-психологические – реализуют мотивы социального поведения человека: материальное поощрение, содержательный характер труда, возможности для проявления инициативы, квалификационный рост и т.д.
- организационно-административные и правовые – реализуют мотивы принудительного характера для обеспечения заинтересованности в

совместной организации труда. Эти методы делятся на регламентирующие (представление методической, инструктивной, законодательной помощи работникам) и распорядительные (распределение задач, контроль за их выполнением, применении при необходимости административных, материальных и уголовно-правовых санкций).

Вопрос 2. Дисциплина, подчиненность и взыскания как основа административных методов управления.

Дисциплина в учреждении – показатель уровня его организации, нравственного здоровья коллектива. Эта форма присутствует в любом трудовом отношении, так как это отношения по поводу исполнения обязанностей и реализации прав, по поводу распределения прав и обязанностей. Объектом дисциплинарных отношений являются поведение человека, уровень трудовой дисциплины.

Трудовая дисциплина – это совокупность внутренних правил и нормативов, установленных работодателем для персонала. Это правила, закреплённые в локальных документах, направленные на поддержание определённого распорядка и иерархии в организации, соблюдение требований охраны труда и корпоративной этики, оптимизацию производственных процессов.

Методы управления дисциплинарными отношениями в организации:

➤ убеждение – процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект, в результате которого идеи, ценности, установки субъекта становятся внутренними идеями, личными установками объекта управления.

➤ поощрение – это метод внешнего активного стимулирования, побуждение к положительной, инициативной и творческой деятельности, осуществляемый при помощи общественного признания успеха или награждения;

➤ принуждение – это способ прямого воздействия на работника через приказы, предписания и инструкции. Принуждение, как метод, обеспечивает формирование подчиненности субъектов и представляет собой властное веление или прямое действие.;

➤ организация труда – это процесс целенаправленного воздействия на организационные отношения, возникающие в процессе совместной трудовой деятельности, обеспечивающий эффективное функционирование и развитие как системы организации труда, так всего предприятия в целом (создание благоприятных условий трудовой деятельности работников, сохранение их здоровья, повышение содержательности и привлекательности труда и т.п.).

Подчиненность в организации – способность выполнять основную обязанность подчинённого в отношении старших по должности, статусу, званию.

Подчиненность бывает двух видов:

➤ административная подчиненность, которую еще называют прямой или линейной, сводится к тому, что сотрудник подчиняется вышестоящему руководителю.

➤ функциональная подчиненность – сотрудник подчиняется другим руководителям по смежным профилям обязанностей.

Взыскание – дисциплинарная ответственность, применяемые администрацией организации к сотруднику в связи с совершением им дисциплинарного проступка.

Дисциплинарный проступок – это неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей. Важным условием является наличие вины работника. При отсутствии вины работодатель не вправе применять к работнику дисциплинарное взыскание.

Невыполнение должностных обязанностей – это нарушение работником положений Трудового кодекса, трудового договора, правил внутреннего трудового распорядка, других документов, в которых содержатся трудовые обязанности работника.

Существует 3 основных вида дисциплинарных взысканий:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Вопрос 3 Формы административных методов управления.

Приказ – это акт управления (документ), издаваемый руководителем организации (в отсутствие руководителя – его заместителем). Приказ должен содержать: ссылку на основание для его издания; краткую и точную формулировку сути принятого решения; указание исполнителя; форму контроля за исполнением; сроки вступления в силу и исполнения.

Распоряжение (устное или письменное) – документ руководящего органа или лица при решении вопросов текущего или перспективного характера в процессе управления организацией, ее подразделением или службой. Распоряжение направлено на решение частных вопросов и издается (отдается) должностными лицами линейного руководства (директор, заместители директора, начальник отдела и пр.) в пределах их компетенции.

Указание – документ, издаваемый организациями по вопросам информационно-методического и оперативного характера, а также по

вопросам связанными с организацией исполнения приказов, инструкций и других нормативных документов.

Вопрос 4. Сущность организационно-административного механизма.

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

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

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

Вопрос 5 Экономический механизм менеджмента.

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

Хозяйственное содержание: ремонт, отопление, освещение, уборка, охрана, а также оборудование зданий, помещений и сооружений.

Экономический расчет организации:

- подсчет возможностей производителя по выпуску продукции;
- оценка выгоды процесса производства,
- рациональное определение оптимальных решений, приводящих к экономическому равновесию (учет условий производства и потребления товаров и услуг, а также распределения доходов).

Экономическое стимулирование – система мер, побуждающая улучшать показатели производственной деятельности отдельных субъектов. Основным экономическим стимулом отдельного человека является оплата его труда, один из важнейших экономических стимулов для предприятия – действующая система налогообложения.

Вопрос 6 Бюджетное финансирование деятельности организаций сферы культуры.

Бюджетное финансирование учреждений культуры включает:

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

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

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

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

Принципы государственного финансирования сферы культуры:

1. Принцип свободы художественного творчества (за исключением пропаганды фашизма и насилия).

2. Принцип компенсации труда.

3. Принцип финансовой поддержки сферы культуры.

4. Принципы партнерства и смешанных форм финансирования.

Самофинансирование: платные услуги либо некоммерческие поступления (благотворительные).

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

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

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

ЛЕКЦИЯ 7

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

Вопросы лекции:

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

Ключевые слова:

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

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

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

Сегодня выделяют несколько теорий управления персоналом:

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

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

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

- Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, интегрированными в общее дело.
- Управление ориентировалось на малые группы, на снятие напряженности, устранение конфликтов, утверждение принципа коллективизма.

- Руководители способствовали трудящимся ощущать себя полезным и нужным, информировали их, учитывали их предложения, поощряли самоконтроль.

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

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

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

Вопрос 2. Специфика управления персоналом в сфере культуры.

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

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

Вопрос 3 Сущность социально-психологического механизма менеджмента.

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

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

Социальные факторы управления людьми: круг общения (группа лиц, с которым контактирует человек), статус (положение человека в системе

взаимосвязей), роль (совокупность ожидаемых действий, исходя из психологических особенностей), авторитет (формальный или неформальный статус, исходя из положения, знаний и опыта), уровень притязаний.

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

Вопрос 4. Управление конфликтом и профессиональное выгорание.

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

По отношению к отдельному человеку конфликты могут быть внутренними (несовпадение внешних требований, неоднозначность восприятия ситуации, завышение требования, неудовлетворительное вознаграждение) и внешними, т.е. конфликты межличностные, между личностью и группой, а также межгрупповые. По сфере затрагивания отношений конфликты можно разделить на деловые (профессиональные) и личностные (чаще всего бытовые). По характеру конфликты принято делить на объективные (с реально существующими недостатками и проблемами) и субъективные (личные оценки событий).

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

Синдром профессионального выгорания связан с продолжительным воздействием стрессообразующих факторов средней интенсивности, связанных с профессиональной деятельностью. Профессиональное выгорание характеризуется возникновением чувства безразличия к работе, коллегам (даже если раньше они были вам вполне симпатичны) и вообще ко всему

происходящему. Человек теряет уверенность в себе, начинает обвинять себя в отсутствии знаний, опыта, компетентности и профессионализма.

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

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

ЛЕКЦИЯ 8

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

Вопросы лекции:

1. Сущность информационного механизма менеджмента.
2. Понятие и сущность управленческой информации.
3. Информационная система менеджмента
4. Сущность нормативно-правового механизма менеджмента.
5. Правовой статус государственных и частных организаций и учреждений сферы культуры.

Ключевые слова:

Информационный механизм, информация и ее виды, информационная система менеджмента нормативно-правовой механизм, полное хозяйственное товарищество, командитное хозяйственное товарищество; закрытое акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, унитарное предприятие, союз.

Вопрос 1. Сущность информационного механизма менеджмента.

Информационный механизм менеджмента – объединяет организационно-административный, экономический, кадровый и социально-психологический механизмы в совокупную систему, устанавливает взаимодействие между подсистемами организации через управленческие решения по различным хозяйственным, коммерческим, кадровым вопросам и соответствующий документооборот, который обеспечивает взаимосвязь планирования, контроля, учета и отчетности.

Любой менеджмент – это прежде всего принятие решения. Собственно, в принятии решения и заключается главное звено менеджмента.

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

Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей, включающий ряд стадий: выработку и постановку цели; изучение проблемы; выбор и обоснование критериев эффективности и

возможных последствий принимаемых решений; рассмотрение вариантов решений; выбор и окончательное формулирование решения; принятие решения; доведение решений до исполнителей; контроль за выполнением решений.

Вопрос 2. Понятие и сущность управленческой информации.

Слово «информация» означает сведение, разъяснение, ознакомление.

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

Трехмерное измерение информации: временное, содержательное и формальное.

1. Временные характеристики информации связаны со своевременностью ее предоставления (по мере необходимости); срочностью (оперативным обновлением информации); и периодичностью (доступность информации в прошлом, настоящем и будущем).

Информативность сообщения характеризуется содержащейся в нем полезной информацией – той частью сообщения, которая снимает полностью или уменьшает неопределенность какой-либо ситуации.

2. Содержательное измерение информации характеризуется точностью (достоверностью информации); уместностью (соответствием информации требованиям конкретного пользователя); полнотой (предоставлением всей необходимой информации); краткостью (обеспечение только требуемой информации).

3. Формальное измерение информации связано с ее четкостью (информация предоставляется в полной, понятной форме); детальностью (обеспечение более подробной, итоговой информации); представительностью (предоставление информации в описательной, цифровой или пространственно-наглядной форме).

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

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

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

Вопрос 3. Информационная система менеджмента

Все виды информации, необходимой для управления в организации, представляют собой информационную систему.

Информационная система – это среда, обеспечивающая целенаправленную деятельность предприятия; т. е. она представляет собой совокупность компонентов (информация, процедуры, персонал, аппаратное и программное обеспечение), объединённых регулирующими взаимоотношениями для формирования организации как единого целого и обеспечения ее целенаправленной деятельности.

Миссия информационных систем – производство нужной для организации информации для обеспечения эффективного управления всеми ее ресурсами, создание информационной и технической среды для осуществления управления организацией.

Информационные системы менеджмента обеспечивают принятие стратегических, тактических и операционных решений и подразделяются на:

- Информационные системы исполнительного руководства;
- Системы поддержки принятия решений;
- Информационные системы отчетности.

Вопрос 4. Сущность нормативно-правового механизма менеджмента.

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

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

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

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

Вопрос 5. Правовой статус государственных и частных организаций и учреждений сферы культуры.

Правовой статус государственных и частных организаций и учреждений сферы культуры определяет его организационно-правовая форма. Организации культуры по форме собственности делятся на государственные и частные, по основной цели деятельности – на коммерческие и некоммерческие [4, ст. 51].

Организации культуры могут быть созданы в форме следующих коммерческих организаций: хозяйственных товариществ (полного и командитного товариществ); хозяйственных обществ (открытого или закрытого акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью и общества с дополнительной ответственностью), унитарных предприятий [4, ст. 51].

Полное товарищество – это организация, участники которой (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором образуют складочный капитал и занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества, неся ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом. *Товариществом на вере (командитным товариществом)* является организация, в которой наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников – вкладчиков (командитистов). Последние несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

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

определенного круга лиц.

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

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

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

ЛЕКЦИЯ 9

ТЕМА: Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры

Вопросы лекции:

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

Ключевые слова:

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

Вопрос 1. Понятие план и планирование.

Планирование – это процесс определения целей, направлений и содержания деятельности организации, постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов [10, с. 219].

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

Цель – это желаемое состояние будущего, достичь которого стремится организация. Для достижения такой цели организация разрабатывает «маршрут» своего движения, в процессе которого решаются конкретные задачи и средства их достижения, облеченные в конкретный документ, именуемый планом. Таким образом, цель, подкрепляемая средствами ее достижения, определяется термином «планирование» [11, с. 220].

Процесс планирования начинается с определения миссии, обуславливающей главную цель учреждения или ожидаемый результат его деятельности. Заявление миссии как внутри учреждения, так и по отношению к внешней аудитории является основой для стратегического (или долгосрочного) уровня целей и планов (на уровне всего учреждения), для тактического уровня (уровень одного отдела) и операционного уровня (каждого сотрудника в отдельности) [11, с. 220].

Вопрос 2. Основные виды планов, разрабатываемых в сфере культуры.

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

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

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

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

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

Планы-графики – составляющий элемент планирования, в котором определяются конкретные временные рамки и объем работы в решении каждой операционной задачи, без чего невозможно достичь ни тактических, ни стратегических целей [11, с. 224–225].

Вопрос 3 Принципы, методы и способы планирования деятельности организаций сферы культуры.

Основными принципами и составляющими планирования можно считать следующие.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Программный метод заключается в разработке программ культурного развития (республиканских, региональных, территориальных и др.), социокультурных проектов, бизнес-планов [11, с. 236–238].

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

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

Программно-целевое планирование (с начала 90-х гг. XX в. – настоящее время) заключается в выборе и обоснованию основных целей социального,

экономического и научно-технического развития, а также разработке системы мероприятий по их достижению в намеченные сроки при сбалансированном обеспечении ресурсами.

Вопрос 4. Этапы разработки плана в учреждениях культуры.

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

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

✚ Согласование и утверждение плана.

✚ Пропаганда и организация контроля выполнения плана.

ЛЕКЦИЯ 10

ТЕМА: Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры

Вопросы лекции:

1. Общие понятия эффективности и эффекта управления.
2. Основные методики оценки эффективности деятельности организаций сферы культуры.
3. Критерии эффективности управленческой деятельности организаций сферы культуры.
4. Формы контроля деятельности организаций культуры.

Ключевые слова:

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

Вопрос 1. Общие понятия эффективности и эффекта управления.

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

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

Эффект управления складывается из:

экономического эффекта, имеющего непосредственную стоимостную форму, т.е. измеряющегося в денежных или натуральных показателях (предполагает рост производительности труда и снижение трудоемкости, снижение материалоемкости и себестоимости, рост прибыли и рентабельности);

- ресурсного эффекта, отражающего высвобождение ресурсов (материальных, трудовых и финансовых) в организации;

- технического эффекта, являющегося результатом появления новой техники и технологии, открытий, изобретений и рационализаторских предложений, ноу-хау и других нововведений;

- социального эффекта, который принципиально не может быть пересчитан в экономический (указывает на повышение материального и

культурного уровня жизни граждан, более полное удовлетворение их потребностей в товарах и услугах, улучшение условий и техники безопасности труда, снижение доли тяжелого ручного труда и др.).

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

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

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

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

Эффективность можно увеличить уменьшением любого из перечисленных ресурсов.

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

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

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

Основные виды эффективности в сфере культуры:

$\text{Э} = \text{Р}/\text{З}$ отношение затрат к полученным результатам, выражающее экономичность использования средств и ресурсов – эффективность тем выше, чем меньшие затраты позволяют получить один и тот же результат;

$\text{Э} = \text{Р}/\text{Ц}$ отношение результата к преследовавшимся целям, выражающее степень реализации целей деятельности – эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям;

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

Вопрос 2. Основные методики оценки эффективности деятельности организаций сферы культуры.

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

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

➤ Методика сопоставления с нормативной базой.

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

Вопрос 3. Критерии эффективности управленческой деятельности организаций сферы культуры.

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

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

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

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

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

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

Управление эффективностью УР осуществляется через систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и

стандартов эффективности создаваемого продукта и деятельности организации. Это:

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

Вопрос 4. Формы контроля деятельности организаций культуры.

Контроль – процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

Виды контроля:

1. Предварительный: осуществляется до начала работы и связан с проверкой соответствия ресурсов заданным критериям.
2. Текущий: осуществляется в процессе деятельности и связан с сопоставлением заявленных целей и полученных результатов.
3. Заключительный: проводится по завершении какой-либо работы для выявления и устранения проблем, возникших в процессе работы, и вознаграждения работников за полученный результат.

Контроль по видам деятельности:

1. Финансовый. Охватывает
 - стратегические задачи и перспективное планирование
 - получение финансовой отчётности от подразделений (прибыль, издержки)
 - стандартные формы отчётности по подразделениям (финансовая служба, бухгалтерия) и для организации в целом
2. Административный. Обеспечивает
 - наличие планов
 - выполнение намеченных социально-значимых программ и проектов (связаны с планированием)
 - часть функций передаётся низовым звеньям
3. Контроль качества. Контролирует
 - долю на рынке сферы культуры услуг, долю продукта в сегменте профессионально-ориентированной деятельности;
 - состояние портфеля востребованности в актуальном сегменте рынка

Виды в зависимости от контролирующих инстанций:

Ведомственный контроль – контроль со стороны вышестоящей инстанции, по линии административного подчинения, прежде всего – со стороны учредителя.

Государственный контроль – контроль со стороны государственных органов. Различаются два вида государственного контроля: ведомственный и вневедомственный.

Первый осуществляется соответствующими государственными органами управления в сфере культуры (министерствами, комитетами, управлениями, отделами культуры). В случае вневедомственного государственного контроля речь идет о контроле специализированных государственных органов, осуществляемом в рамках их компетенции (налоговые службы, прокуратура, военкомат)).

Контроль со стороны граждан – оценка деятельности учреждений и организаций культуры посетителями, клиентами, просто гражданами.

Самоконтроль – вид контроля, нацеленный на собственную деятельность субъекта управления.

Средства и формы контроля.

К средствам контроля относятся документы, материалы, технические средства (законы, приказы, распоряжения, планы и программы, инструкции, уставы и положения, нормы и нормативы), т. е. нормативные, организационные, распорядительные и плановые документы, во многом определяющие содержание контроля (то, что проверяется). К средствам контроля того же рода относятся и материалы учета и отчетности, характеризующие реальное положение дел.

Совещания – специально посвященные проверке хода работ или посвященные другим вопросам, но на которых отводится место и контролю.

Проверки: рейды – кратковременные проверки, посвященные какому-нибудь отдельному конкретному вопросу, например, подготовке к зимнему сезону; смотры – масштабные (обычно региональные) проверки ряда учреждений или подразделений; инспекторские проверки или ревизии – форма ведомственного и государственного контроля.

ЛЕКЦИЯ 11

ТЕМА: Профессиональные компетенции специалистов сферы культуры

Вопросы лекции:

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

Ключевые слова:

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

Вопрос 1. Компетенции и компетентность специалистов сферы культуры.

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

Словарь иностранных слов раскрывает понятие "компетентный" как обладающий компетенцией – кругом полномочий какого-либо учреждения, лица или кругом дел, вопросов, подлежащих чьему-либо ведению: Competent (франц.) – компетентный, правомочный. Competens (лат.) – соответствующий, способный. Competere – требовать, соответствовать, быть годным. Competence (англ.) – способность (компетенция). Отсюда следует, что компетентность и компетенция являются взаимодополняемыми и взаимообуславливаемыми понятиями.

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

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

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

Ключевые компетенции специалиста включают:

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

самообразованию.

Вопрос 2 Критерии и показатели профессиональной компетентности специалиста сферы культуры.

Критерии компетентности:

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

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

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

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

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

Показатели профессиональной компетентности:

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

- теоретические знания (знание конкретных моделей и конструкций профессионального управления и его возможных трансформаций);
- технологические знания (знание способов, методов, средств и форм построения управленческих действий) [10].

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

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

Вопрос 3. Компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры.

По Т. Г. Киселевой, Ю. Д. Красильникову [3] компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры включает:

Концептуальность – понимание теоретических и методологических основ своей профессии

- Контекстуальность – представление об экономической, социальной, психологической среде, в которой осуществляется проект.
- Технологичность
- Адаптивность
- Коммуникативность
- Интегративность – сочетать теоретические знания социально-культурной деятельности с практикой.

Вопрос 4. Требования к специалистам сферы культуры.

Специалисты сферы культуры выступают как коллективное, устойчивое социально-профессиональное объединение людей – носителей предметно-практической активности в сфере социально-культурной деятельности.

Деятельность специалистов сферы культуры направлена на воспроизводство культуры в видовом ее разнообразии: осуществление художественного творчества, его обеспечение, реализацию и рефлексию, художественное воспитание и образование, реставрацию и сохранение художественного наследия.

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

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

Основное содержание кадровой политики:

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

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

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

Цели кадровой политики

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

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

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

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

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

- подготовки и повышения квалификации остальной части работающих.

К специалистам сферы культуры предъявляются общие (универсальные, инвариантные) требования:

- психосоматическое здоровье – физическое здоровье, психическое здоровье, внешняя привлекательность;
- профессиональная компетентность – достаточный уровень образования, умения, навыки, профессиональный и деловой опыт, организаторские способности;
- личностно-нравственные качества – добросовестность, порядочность, надежность, принципиальность (или личная преданность).

Также к специалистам сферы культуры предъявляются специфические требования:

- ориентация на творческую деятельность и на работу с людьми;
- способность к публичной импровизации;
- знание истории культуры, современной культурной жизни, текущей политической ситуации;
- знание педагогики и психологии подрастающего поколения;
- ориентация в вопросах гражданского права, общая правовая и экономическая компетентность.

ЛЕКЦИЯ 12

ТЕМА: Менеджмент культурно-просветительских организаций

Вопросы лекции:

1. Сущность и особенности культурно-просветительских организаций.
2. Инфраструктура культурно-просветительских организаций Беларуси.
3. Клубные учреждения как базовые организации культурно-просветительского профиля в регионах.
4. Библиотека как культурный институт и производственно-организационная система.

Ключевые слова:

Культурно-просветительская деятельность, инфраструктура сферы культуры, библиотека, клубная организация, типология клубных организаций, организационно-методическое обеспечение.

Вопрос 1. Сущность и особенности культурно-просветительских организаций.

В соответствии с 51 ст. Кодекса о культуре, культурно-просветительскими считаются организации культуры, которые обеспечивают доступ граждан к культурным ценностям, находящимся в фондах этих организаций, или создают условия для занятия народным и художественным творчеством, самообразованием, а также для культурного развития [4]. К культурно-просветительским организациям культуры относятся музеи, библиотеки, клубные организации, другие типы организаций культуры, которые осуществляют указанную культурную деятельность.

К характеристикам деятельности культурно-просветительских организаций можно отнести:

- доступность этих организаций для всех желающих, независимо от пола, возраста, национальной и религиозной принадлежности, социального положения;
- творческий подход к работе в просветительских учреждениях со стороны их организаторов и сотрудников;
- решение этими учреждениями одновременно образовательных, культурных и воспитательных задач;

➤ невозможно заменить их деятельность общеобразовательной школой и иными учебными заведениями.

Результатом деятельности культурно-просветительских организаций является культурный продукт, который обладает специфическими свойствами: культурные блага производятся на основе использования ранее созданных художественных образов, ранее найденной образной формы (библиотеки, музеи, архивы сохраняют ранее созданные произведения литературы и искусства, их образную форму). Они служат ее сохранению и распространению.

Вопрос 2. Инфраструктура культурно-просветительских организаций Беларуси.

Культурно-просветительская деятельность осуществляется организациями, предприятиями, учреждениями различной ведомственной принадлежности (государственными, частными, общественными организациями) и формы собственности, а также частными лицами.

Учреждениями, занимающимися вопросами сбора и сохранения культурного наследия, являются библиотеки, архивы, разнопрофильные музеи, картинные галереи, государственные историко-культурные заповедники и т. п. Инфраструктура сферы культуры – это совокупность материальных, организационных, финансово-экономических, кадровых, информационно-методических и иных условий осуществления социально-культурной деятельности.

Учреждениями досуговой работы, предназначенными для осуществления духовного производства, относятся: сельские клубы, дома культуры, школы искусств, предназначенные для удовлетворения потребностей жителей в проведении досуга, общем развитии, общении друг с другом, в личном участии в самодеятельности, диспутах, семейных вечерах. Особое значение приобретают клубные участки, парки, танцевальные площадки. Они предназначены для расширения клубной работы в летний период.

В сфере культуры функционирует порядка 5,6 тыс. государственных организаций (с учетом обособленных структурных подразделений и филиалов): в том числе, клубы (2593), публичные библиотеки (2509), музеи (160), методические центры народного творчества (12).

Вопрос 3. Клубные учреждения как базовые организации культурно-просветительского профиля в регионах.

Учреждения культуры клубного типа представляют собой культурно-просветительские учреждения, к которым относятся клубы, дворцы и дома культуры, дома творческих работников, дома учителя, центры досуга,

автоклубы, организующие досуг населения, деятельность коллективов любительского народного творчества и других клубных формирований. Принципиальной разницы между ними нет, отличия заключаются в объеме, масштабах работы и возможностях, которыми они располагают (кадры, материально-техническая база, масштаб аудитории клуба).

Белорусский исследователь Е. А. Макарова предлагает следующую типологию клубных организаций в Республике Беларусь:

1) по ведомственной принадлежности:

– клубные учреждения системы Министерства культуры Республики Беларусь,

– клубные учреждения Федерации профсоюзов Беларуси,

– центры дополнительного образования детей и молодежи системы Министерства образования Республики Беларусь,

– клубные учреждения и клубы (студенческие) высших и средних специальных учебных учреждений,

– клубы по месту жительства,

– частные клубные организации (молодежные дискотеки)

2) по административно-территориальной принадлежности:

– районные Дома (центры) культуры,

– городские Дворцы и Дома (центры) культуры,

– горпоселковые Дома культуры,

– сельские Дома культуры,

– сельские клубы,

– автоклубы;

3) учреждения клубного типа, сориентированные на сохранение традиционной культуры:

– Дома и центры ремесел и народных мастеров,

– Дома и центры фольклора,

– центры национальной культуры,

– центры народного творчества,

– центры народных традиций;

4) специализированные клубные организации:

– центры молодежного досуга,

– Дома ветеранов (Дома пенсионеров),

– центры культуры и досуга,

– клубы (центры) социально-культурных услуг,

– Дома народной медицины и народных традиций,

– центры развлечений и игровой деятельности;

5) комплексные организации культуры и досуга:

- сельские централизованные клубные системы,
- культурно-спортивные комплексы,
- социально-культурные комплексы, клубы социально-культурных услуг,
- культурно-образовательные центры,
- клубы-библиотеки,
- клубы-музеи [8, с. 37–38].

Поскольку 90% клубных учреждений функционируют в сельской местности, клубы играют важнейшую роль в сохранении региональной культуры, народных традиций. Клубные учреждения создают условия для эстетического, патриотического, духовно-нравственного воспитания населения. Именно они являются зачастую единственным очагом и центром культуры в населенном пункте.

В последние годы в республике начался процесс создания современных типов моно- и многопрофильных учреждений культуры и свободного времени, а также новых подходов к организации их деятельности. Почти везде создаются клубы-библиотеки, клубы-музеи, центры социально-культурных услуг, центры народного творчества, фольклора и национальной культуры. Культурно-просветительскую деятельность в Беларуси осуществляют 2593 клуба, 108 автоклубов. Клубными организациями в 2020 г. проведено более 520 тыс. мероприятий (в 2019 г. – 619,6 тыс. мероприятий).

Организационно-методическое обеспечение деятельности клубных учреждений осуществляют методические службы различных видов:

- областные информационно-методические центры;
- районные (городские) научно (организационно)-методические центры;
- организационно-методические отделы (методические кабинеты, методисты) при клубных учреждениях (например, при районном центре культуры).

Областной (районный, городской) информационно-методический центр (методический центр народного творчества и культурно-просветительской работы) – это координационный центр формирования культурной политики области (района, города), нацеленный на оказание информационных и методических услуг, сбор, анализ и распространение положительного опыта работы, методическую помощь клубным учреждениям [8, с. 43].

Вопрос 4. Библиотека как культурный институт и производственно-организационная система.

Библиотека – учреждение, собирающее и хранящее произведения печати и письменности для общественного пользования, а также осуществляющее справочно-библиографическую работу. Различают национальные,

региональные, публичные, специальные, университетские, институтские и школьные библиотеки. В библиотеках оказываются услуги по предоставлению книг, журналов, альбомов, газет и другой печатной продукции читателю.

Библиотека, как и все социально-культурные институты, представляет собой производственно-организационную систему. Исходными, обязательными элементами этой системы являются:

- документ (книга, статья, любая другая публикация на бумажном или электронном носителе);
- читатель;
- библиотекарь;
- материально-техническая база (здание, помещения, где хранится библиотечный фонд) [5, с. 210].

Существование каждого из этих элементов является условием функционирования трех других. Кроме того, они взаимно определяют характеристики друг друга.

Элемент «документ» (а совокупность документов библиотеки составляет ее библиотечный фонд) влияет на элемент «читатель». Состав, структура, величина, назначение библиотечного фонда определяют то, какой читательский контингент будет обращаться в библиотеку. С другой стороны, очевидна и обратная связь: информационные запросы читателей влияют на характеристики комплектуемого библиотекой фонда. Взаимосвязь этих двух элементов определяет тип библиотеки — массовая, детская, научная, специализированная.

Содержание элемента «документ» влияет на содержание элемента «библиотекарь»: оно определяет количество работников и их специализацию. Библиотечные работники, в свою очередь, влияют на содержание элемента «документ», формируя библиотечный фонд и организуя использование документов.

Так же легко проследить и взаимосвязь элементов «документ» и «материально-техническая база»: от величины и дифференциации библиотечного фонда зависят величина помещения, его оборудование. И с другой стороны, имеющаяся материальная база диктует объем возможного библиотечного фонда. Очевидна и взаимозависимость элементов «читатель» и «библиотекарь», «читатель» и «материально-техническая база», «материально-техническая база» и «библиотекарь» [5, с. 211].

Состав подразделений библиотеки и их количество зависят от конкретных условий деятельности библиотек, поэтому чаще всего библиотеки имеют комбинированную организационную структуру.

В зависимости от групп системы в библиотеках выделяются следующие отделы:

- 1) отдел обслуживания,
- 2) отдел комплектования и обработки литературы,
- 3) организационно-методический отдел,
- 4) информационно-библиографический отдел,
- 5) административно-хозяйственный отдел.

Функционально-технологическое разделение труда в библиотеке выражается в трех главных циклах, каждый из которых происходит в соответствующих отделах:

- комплектование фондов – в отделе комплектования;
- библиографическая деятельность – в библиографическом отделе;
- организация обслуживания читателей – в отделе обслуживания читателей.

Все сказанное относится к *основной деятельности* библиотеки, которая в сущностном виде есть взаимодействие ее четырех системных элементов – читателя, библиотекаря, документа и материально-технической базы. В небольшой библиотеке это взаимодействие происходит в нерасчлененном виде. В крупном коллективе этот процесс усложняется, дифференцируется. К основной деятельности добавляется *промежуточная*, включающая вспомогательную и управленческую деятельность.

Вспомогательная деятельность включает хозяйственные, снабженческие, технические и другие виды деятельности. *Управленческая деятельность* направлена на осуществление коммуникационного процесса, обеспечивающего работу библиотеки как единой системы, и ее связь с внешней средой (надсистемой) [5, с. 212–213].

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

ЛЕКЦИЯ 13

ТЕМА: Лекция 13 Менеджмент театрально-зрелищных организаций

Вопросы лекции:

1. Театрально-зрелищная организация как объект менеджмента.
2. Общая характеристика и структура рынка театрально-зрелищных услуг.
3. Театр как зрелищный вид искусства и организационно-управленческая структура.
4. Творческий коллектив как объект управления.

Ключевые слова:

Театрально-зрелищная организация, рынок театрально-зрелищных услуг, театр, творческий работник, творческая атмосфера, психологическая совместимость.

Вопрос 1. Театрально-зрелищная организация как объект менеджмента

Театрально-зрелищные организации (ТЗО) – театры, цирки, кинотеатры, филармонии и иные концертные организации, осуществляющие подготовку, организацию, показ и проведение спектаклей, концертов или иных публичных выступлений с целью эстетического воспитания физических лиц, формирования и удовлетворения их потребностей в сценическом (музыкальном) искусстве, популяризации произведений сценического (музыкального) искусства, а также художественного творчества исполнительских коллективов и отдельных исполнителей. Основными задачами которых являются обеспечение сохранения ценностей мировой и национальной культуры и искусства, создание и распространение широкого разнообразия культурных благ, удовлетворение в них духовных потребностей населения.

В своей деятельности ТЗО самостоятельно определяют художественное направление и репертуар, принимают решения о публичном исполнении спектаклей, концертов и представлений. Содействуют сохранению единого культурного пространства республики, развитию межнациональных и межгосударственных культурных связей, а также защищают исключительные права авторов и обладателей смежных прав на результаты их интеллектуальной деятельности.

Структура ТЗО – это совокупность специализированных подразделений, взаимодействующих в процессе подготовки и показа спектаклей и других публичных представлений. Обычно в структуре театрально-зрелищной организации выделяют: творческий, технический, административный составы. Организационной структурой театрально-зрелищного учреждения также является – система контрактов, заключаемых на постановку с актерами, режиссерами.

Основной деятельностью ТЗО является:

- ✓ создание и показ спектаклей, концертов и иных представлений и мероприятий, организация гастролей, проведение творческих вечеров, фестивалей и конкурсов, реализация билетов на указанные мероприятия;
- ✓ подготовка спектаклей, концертов, представлений по договорам с другими юридическими и физическими лицами для показа на их собственных или арендованных сценических площадках, по телевидению, для трансляции по радио, для съемок на кино-, видео- и иные материальные носители;
- ✓ предоставление другим организациям по договорам с ними постановочных услуг, сценических постановочных средств, сценических площадок для проведения спектаклей и концертов;
- ✓ изготовление и прокат костюмов, обуви, оборудования, реквизита, бутафории, гримерных, постижерских и иных принадлежностей и предметов художественного оформления спектаклей, концертов, представлений.

Вопрос 2. Общая характеристика и структура рынка театрально-зрелищных услуг

Рынок театрально-зрелищных услуг – это система отношений между различными участниками этого процесса – создателями спектакля (производителями), зрителями сценического произведения (потребителями), театральными критиками, журналистами и публицистами, а также распространителями театральных билетов (посредниками), продюсерами и менеджерами (продавцами).

В качестве объекта купли-продажи на театрально-зрелищном рынке выступает не сам спектакль (фестиваль, концерт) как таковой, а образ спектакля – идеальная художественная целостность, обладающая уникальной эстетической ценностью.

Спектакль (концерт, цирковое представление) как определенное материальное эстетическое целое существует лишь во время его сценического показа. В качестве товара на театрально-зрелищном рынке имеет обращение то, чего нет в реальности. Поэтому спектакль (концерт, цирковое представление) как объект продажи не совпадает полностью ни с услугой, ни с продуктом, в их классических маркетинговых определениях. В нем всегда

остается нечто, связанное с его эстетической природой, что предопределяет его выпадение из специфично рыночных определений, отношений и связей.

Вопрос 3. Театр как зрелищный вид искусства и организационно-управленческая структура.

Для человеческого общества театр является традиционным видом искусства. Он уже не одно тысячелетие многопланово влияет на личность: объясняет мир, выполняет огромную воспитательную роль, поднимая различные философские вопросы, и тем самым способствует формированию качеств, необходимых для жизни в условиях того или иного общества. Энергетический обмен актёра и зрителя, массовость восприятия и непосредственная спонтанность реакции публики даёт основания утверждать, что театр воздействует на общественное мнение и вообще связан с жизнью общества более других видов искусств.

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

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

В зависимости от критериев классификации, выделяют различные виды театров. Самой простой является классификация: драматический, музыкальный, театр кукол и пантомимы.

В зависимости от видов действий актёра в процессе представления: театр абсурда, театр танца, детский театр, театр песни, театр пантомимы, театр пародии и т.д.

В зависимости от формы восприятия образа выделяют театр актёра, театр кукол, театр теней.

В зависимости от материала театральной роли: драматический, музыкальный, пантомимический.

Музыкальный театр подразделяется на театр оперы, балета, оперетты, мюзикла, кабаре.

Театр кукол: театр марионеток, перчаточный театр, театр тростевых кукол, куклы театра теней.

Театр как организационно-управленческая структура состоит из артистически-творческого персонала и его обслуживающей части. Успех спектакля зависит от таланта артистов, но эффект от игры может быть усилен или ослаблен деятельностью других членов театра. Осветители и звукорежиссеры, художники по костюмам, гримеры, реквизиторы, монтировщики и иные специалисты являются «участниками» спектакля, и их труд также необходим в театре. Артистически-творческий персонал претендует на управление репертуаром, распределение ролей и другими формами участия собственно в творческом процессе, создавая так называемый «художественный совет».

Обслуживающий персонал не принимает участия в деятельности художественного совета, но может потребовать участия в управлении хозяйственно-экономическими вопросами жизнедеятельности театра, добиваясь создания «совета трудового коллектива».

Вопрос 4. Творческий коллектив как объект управления

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

Творческий работник – физическое лицо, которое создает или интерпретирует культурные ценности, считает собственную творческую деятельность неотъемлемой частью своей жизни, признано или требует признания в качестве творческого работника, независимо от того, связано оно или не связано трудовыми соглашениями, и является членом какой-либо ассоциации творческих работников или нет.

В соответствии со ст. 44 кодекса о культуре профессиональным творческим коллективом признается коллектив, состоящий из граждан, которые совместно занимаются художественным творчеством на профессиональной основе.

Любительским творческим коллективом является коллектив, состоящий из граждан, которые совместно занимаются художественным творчеством на непрофессиональной основе, исключая руководителя любительского коллектива, который, как правило, занимается творчеством на профессиональной основе.

Аутентичным фольклорным коллективом является коллектив, состоящий из граждан, связанных с естественной фольклорной средой определенной местности, которые получили и сообщают в устной традиции фольклорные знания и навыки, совместно занимаются художественным творчеством на непрофессиональной основе [4, ст. 44].

Виды творческих коллективов по типу организации:

➤ государственные – это группы работников, занимающихся творческой деятельностью в государственной бюджетной структуре (например, Национальный академический театр им. Я. Купалы, Государственная академическая хоровая капелла им. Г. Ширмы, Национальный академический концертный оркестр Беларуси и др.)

➤ частные – это творческие коллективы, действующие на предприятии культуры и искусства, учрежденном частным физическим или юридическим лицом (например, антрепризные театры, частные картинные галереи и т.д.).

По целям деятельности коллективы делятся на виды:

➤ коммерческие – деятельность таких коллективов в максимальной степени направлена на получение прибыли;

➤ благотворительные – некоммерческая деятельность с целью поддержки нуждающихся на основе добровольности и свободы выбора ее целей (малоимущих, детей с серьезными заболеваниями, акции в защиту животных и т.д.);

➤ общественно-просветительские – деятельность, целью которой является повышение общественного социально-культурного уровня населения.

По сфере деятельности различаются следующие коллективы:

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

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

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

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

Творческая атмосфера – это, в первую очередь, доброжелательное окружение, обеспечивающее поддержку и ощущение причастности к команде,

принятие, отсутствие оценочных взглядов, отношения, которые создают ту безопасную среду, в которой творческие способности смогут раскрыться.

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

ЛЕКЦИЯ 14

ТЕМА: Менеджмент концертно-гастрольной деятельности

Вопросы лекции:

1. Понятие и сущность концертно-гастрольной деятельности.
2. Типология концертов и концертных площадок.
3. Основные этапы организации концерта.
4. Гастроли как концертная программа.

Ключевые слова:

Концертно-гастрольная деятельность, концертный менеджмент, концерт, концертная площадка, этапы организации концерта, гастроли, ангажемент.

Вопрос 1. Понятие и сущность концертно-гастрольной деятельности.

Концертно-гастрольная деятельность рассматривается как деятельность по организации и проведению культурно-зрелищных мероприятий (в том числе благотворительных) на сценических площадках или в специально не предназначенных для этой цели местах под открытым небом или в помещении с участием коллективов художественного творчества и исполнителей.

Основными задачами концертно-гастрольной деятельности являются пропаганда произведений национальной и всемирной культуры, популяризация и развитие разных видов искусства, эстетическое воспитание зрителей, ориентированность на широкие зрительские массы.

Концертный менеджмент осуществляют множество государственных и частных организаций. К первым относятся филармонии, дворцы и дома культуры, концертные залы и т.п. Ко вторым – концертные агентства, центры и компании, различные музыкальные общества, творческие лаборатории, независимые организаторы и т.п. Также концертную деятельность реализовывают учреждения, для которых это не является основным видом деятельности, – театры, библиотеки, музеи, спортивные комплексы и социально-культурные и досуговые учреждения.

Концертно-гастрольная деятельность – это один из важнейших аспектов работы творческого коллектива, имеющий огромное значение для творческого роста его участников и всего музыкального коллектива в целом. Это результат и смысл деятельности.

Концертное выступление – конечный результат проделанной репетиционной работы, выраженный в исполнении музыкальных произведений перед публикой.

Вопрос 2. Типология концертов и концертных площадок.

Концерт – это зрелище с открытой, гибкой, публичной и весьма мобильной технологией, состоящее из отдельных номеров, в которых занято различное число артистов, где возможно чередование жанров, самостоятельных программ, различных номеров, а также объединение малых и крупных коллективов разного профиля [6, с. 15].

Концерты подразделяются следующим образом.

По природе исполнения – вокальные, инструментальные, пластические, речевые.

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

По содержанию – тематические (концерты, посвященные какой-нибудь теме, празднику, знаменательной дате, а также жизни или творчеству известного композитора, исполнителя либо коллектива) и нетематические.

По месту проведения – стационарные, выездные, гастрольные;

По составу зрителей – детские (в исполнении детей или взрослых исполнителей для детей), подростковые и молодежные, взрослые, для пожилых людей, мероприятия для различных социальных групп (для ветеранов труда, для женщин, для делегатов и депутатов и т.д.), для смешанной аудитории.

По составу участников – любительские, профессиональные, смешанные.

По числу участников – сольные (бенифисы), групповые (полубенифисы) коллективные (одного кружка или коллектива), сводные.

По социальному назначению – обычные, праздничные, благотворительные.

По целевому назначению – текущие, отчетные, смотровые, праздничные, юбилейные.

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

Также концерты различаются по видам исполнения: концерты народной музыки, концерты академических музыкальных коллективов (концерт оперной музыки, симфонической, камерной музыки, концерт хоровой музыки и др.); концерты джазовой и эстрадной музыки, рок-концерты и т.д. [6, с. 27–30]

Концертные площадки можно условно разделить на определенные категории:

1. Фестивальные площадки – находятся в открытых местах, которые обычно используются в летний сезон для дневных или многодневных концертов и вмещают 10 000 до 120 000 посетителей.

2. Стадионы – это крупнейшие объекты для спортивных мероприятий и концертов, в среднем от 30 000 и более зрительских мест.

3. Арены – меньше, чем стадионы (от 5000 до 20000 человек).

4. Амфитеатры – находятся на открытых площадках (используются в хорошую погоду и летние сезоны) и вмещают от 5000 до 30000 зрителей.

5. Средние музыкальные площадки – предназначенные для концертов имеют требуемое техническое оснащение и вмещают от 1 000 до 6 500 человек.

6. Театры могут быть легко адаптированы для концертов.

7. Небольшие концертные площадки – дома культуры, небольшие театры и филармонии. Вместимость до 400.

8. Маленькие музыкальные площадки и клубы – вместимость часто до 100 человек.

Помимо специально построенных залов для демонстрации концертных программ используются другие объекты культуры:

- помещения памятников культуры – салонные залы и залы-гостиные в дворцах-музеях и усадебных комплексах (Мир, Несвиж и др.);

- музейные экспозиции и выставочные залы картинных галерей (Галерея Савицкого, Мемориальный музей-мастерская З. И. Азгура и др.);

- залы и аудитории учреждений образования (зал Консерватории, зал Белорусской государственной хореографической гимназии-колледжа).

Вопрос 3. Основные этапы организации концерта.

Основные этапы организации и проведения концерта:

Подготовительный этап

1. Создание оргкомитета и организационно-постановочной группы

2. Определение формы, темы концерта, даты, времени и места проведения концерта.

3. Разработка подробного плана подготовки и проведения концерта.

Этап подготовки концерта

4. Составление программы, сценарного плана или сценария концерта.

5. Просмотр и отбор концертных номеров.

6. Продумывание текста конферанса и подготовка ведущих.

7. Подготовка сценической площадки

8. Работа над визуальными компонентами концерта (изготовление реквизита, подбор костюмов, звуковое и видеооформление).

Этап непосредственной реализации концерта

9. Подготовка и распространение пригласительных билетов.

10. Создание рекламы, оформление и вывешивание афиши о концерте.

11. Проведение репетиций концерта.

12. Проведение концерта.

Этап подведения итогов и анализа результатов

13. Приведение в порядок площадки и территории концерта.

14. Возвратить владельцам арендованную аппаратуру, реквизит, декорации, костюмы.

15. Произвести оплату работы всех служб (транспорт, работа звукорежиссера, режиссера, художника по свету и т.п.).

16. Обсуждение и анализ проведенного концерта.

В работе по организации концерта можно выделить следующие аспекты деятельности:

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

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

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

Нормативно-правовой аспект: заключение договора с представителями эстрадного исполнителя и выполнения договорных обязательств [6, с. 103–104].

Вопрос 4. Гастроли как концертная программа

Гастроли – концертная программа, проводимая за пределами города, области, республики, длительностью пребывания коллектива более суток. Главными фигурантами концертной деятельности являются: с одной стороны, артист в лице его агента, тур-менеджера или промоутера. С другой стороны – принимающая сторона, которая берет на себя всю ответственность за концерт, – это концертная организация.

В Кодексе о культуре обозначены следующие виды гастролей:

✓ региональные (проводятся в границах одной области или города Минска),

✓ республиканские (проводятся в двух и более областях или в городе Минске и области (областях)),

✓ зарубежные (проводятся за пределами Республики Беларусь) [4, ст. 218].

Турне – цикл выступлений и/или других мероприятий, которые организуются коллективом в различных местах в течение одной поездки.

Одноразовое представление с ночевкой – представляет собой выступление, которое организуется для конкретного спонсора и является частью турне.

Выезд – представление в ближайшем городе или пригороде, не требующее ночевки на месте.

Гастроли «на гарантию» предполагают, что коллектив или артист сам несёт все гастрольные расходы, за исключением платы за аренду помещения, расходов, связанных с продажей билетов и с размещением рекламы. Принимающая сторона гарантирует выплату определенной – договорной – суммы за каждый отыгранный концерт.

Гастроли на кассу строятся на том, что коллектив или артист несёт все возможные расходы, включая арендную плату, но при этом ни с кем не делится доходами.

Ангажемент – приглашение артиста, коллектив и т. п. на определённый срок участвовать в спектаклях, концертах, шоу и т. п.

Ангажемент – соглашение, договор о таком приглашении; также срок такого соглашения.

Успех поиска ангажемента зависит от многих факторов: популярности коллектива или отдельного артиста, их востребованности, качества и популярности продукта, личных качеств менеджера, ведущего переговоры.

Менеджер, занимающийся поиском ангажемента, обязан:

- встретиться с артистом или творческой группой для обсуждения гастрольных приоритетов и бюджета;

- провести маркетинговые исследования в районе предполагаемых гастролей с целью сбора информации (привозились ли подобные концерты в данный регион за последние несколько месяцев; имели ли они зрительский успех).

В обязанности менеджера также входит разработка райдера: бытовой (в нем излагаются бытовые условия), технический (звуковое оборудование, свет и т.д.) и гастрольный райдер (рекламная информация о состоявшихся гастролях артиста).

В зависимости от состава предъявляемых требований выделяют смешанные райдеры, содержащие одновременно технические и бытовые условия; райдеры с элементами договора, где оговариваются расчеты сторон, условия возмещения убытков в результате отмены концерта.

ЛЕКЦИЯ 15

ТЕМА: Менеджмент в кинематографии

Вопросы лекции:

1. Этапы развития белорусского кинопроизводства.
2. «Национальный фильм» и его составляющие.
3. Кинопродюсер как менеджер кинопроекта.
4. Менеджмент кинопроекта.

Ключевые слова:

Национальный фильм, кинопродюсер, исполнительный продюсер, функциональные продюсеры, формирующий продюсер, независимый продюсер, фильм, кинопроект.

Вопрос 1. Этапы развития белорусского кинопроизводства.

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

С развалом этой системы отечественная киноиндустрия канула в Лету. Студии оказались предоставленными сами себе. В итоге пустоты в репертуаре отечественного кино стали заполняться картинами коммерческих кинокомпаний, способных работать только с малобюджетными фильмами.

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

Вопрос 2. «Национальный фильм» и его составляющие

Фильм (англ. film «плёнка») – аудиовизуальное произведение, состоящее из зафиксированных на материальных носителях информации и последовательно соединенных в тематическое целое кадров (с сопровождением или без сопровождения их звуком), и предназначенное для восприятия с помощью соответствующих технических устройств.

Фильм может быть создан в игровой, неигровой, анимационной или смешанной формах.

Игровой фильм создается посредством актерской игры. Неигровой фильм создается путем съемки реальных событий и людей. Фильм в анимационной форме создается методом покадровой съемки последовательных фаз движения рисованных и (или) объемных объектов. Фильм в смешанной форме одновременно может включать элементы фильмов в игровой, неигровой и (или) анимационной формах.

Национальный фильм – произведение, которое отражает специфику национальной кинематографии. В соответствии с 205 ст. Кодекса о культуре к национальным фильмам относятся фильмы, которые отражают важнейшие события национальной истории и культуры, современной жизни Республики Беларусь, посвященные общечеловеческим гуманитарным, социальным и моральным проблемам, событиям мировой истории, которые имеют важное социально-культурное значение для Республики Беларусь [4].

Размеры и условия финансирования из республиканского бюджета производства национальных фильмов устанавливаются Президентом Республики Беларусь. Первоочередной показ национальных фильмов осуществляется в Республике Беларусь. Исходные материалы национальных фильмов передаются на хранение в учреждение «Белорусский государственный архив кинофотофонодокументов».

В Государственной программе Культура Беларуси на 2021–2025 гг. запланирована поддержка развития кинематографической деятельности в части производства фильмов в игровой, неигровой, анимационной и смешанной формах, их реклама и популяризация, создания и экспертиза литературных сценариев, изготовления копий фильмов для сдачи в архив и их реализации, их хранения, поддержания в надлежащем состоянии, изготовления цифрового формата фильмов. А также приобретение экземпляров фильмов и прав на использование фильмов; проведение кинематографических мероприятий в сфере культуры, участие в таких мероприятиях, популяризация фильмов и их тиражирование. На эти мероприятия их средств Минкультуры, Мингорисполкома и областных исполкомов, а также собственных средств организаций запланировано выделить 283 801 131,2 рублей (в том числе в 2022 г. – 54 628 231,0) [2].

Указом Президента Республики Беларусь от 16 апреля 2021 г. № 146 «О развитии кинематографии» в целях государственной поддержки и создания условий для развития кинематографии установлено, что объем средств республиканского бюджета, направляемых на производство фильмов, кинолетописей, определяется Минкультуры:

до 100 процентов (включительно) от стоимости фильма, кинолетописи – для национальных, дебютных и авторских фильмов, киноальманахов

студенческих фильмов, фильмов для детской и юношеской аудитории, кинолетописей;

до 70 процентов (включительно) от стоимости фильма – для иных фильмов.

Вопрос 3. Кинопродюсер как менеджер кинопроекта.

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

Для продюсера важно верить в проект, в его команду и режиссера, активно заниматься рекламой и продвижением, но удача все равно всегда приходит неожиданно. Производство картины – дело более чем рискованное. Невысокие затраты на производство фильма могут обернуться высокой прибылью, а может произойти и наоборот. Задача продюсера – найти идею и тех, кто ее будет реализовывать, привлечь деньги под производство, довести проект до конца, а затем удачно продать.

В американской практике кинопроизводства выделяют несколько категорий кинопродюсеров.

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

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

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

- ассоциированный – обычно исполняет роль представителя продюсера, который может отвечать за часть его финансовых, творческих или административных функций;

- линейный – следит за бюджетом фильма и ежедневным производством. В любой момент постановки фильма отвечает за самый трудный или отстающий участок;

- административный – докладывает Совету директоров и нанимает внештатных работников для различных стадий производства;

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

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

Вопрос 4. Менеджмент кинопроекта.

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

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

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

✓ Монтажно-тонировочный период: надписи, титры, спецэффекты.
Рабочие копии фильма. Озвучание, запись музыки.

✓ Презентация

✓ Премьера

✓ Дистрибьюция, фестивали.

ЛЕКЦИЯ 16

ТЕМА: Менеджмент в изобразительном искусстве

Вопросы лекции:

1. Понятие и сущность арт-рынка.
2. Основные субъекты арт-рынка.
3. Роль музеев как институтов управления изобразительным искусством.
4. Коммерческая деятельность музеев.

Ключевые слова:

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

Вопрос 1. Понятие и сущность арт-рынка.

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

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

Организационная структура арт-рынка определяется наличием специализированных фирм по торговле, рекламе, пропаганде, экспертизе, оформлению, производству материалов и услуг для художников (аукционы, галереи, салоны магазины, ярмарки, дилерские агентства, издательства).

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

Вопрос 2. Основные субъекты арт-рынка.

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

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

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

Коммерческие галереи (Дом картин, галерея «ДК», «Ў», салон «Аристократ») имеют четкие концепции деятельности и либо работают по принципу выставки продажи, либо устраивают продолжительные тематические выставочные проекты отдавая проданные вещи только после окончания выставки.

По предназначению Е.А.Мелихова выделяет следующие типы галерей:

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

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

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

Т.М. Милюкова предлагает интересную и емкую классификацию художественных галерей:

- галерея, ориентирующаяся на художественные течения;
- галерея, специализирующаяся по видам искусства;
- галерея «персональной ориентации»;
- галерея одного художника;
- виртуальная галерея.

Международные ярмарки искусства – это представление произведений искусства посредством участия в них галерей из разных стран. Ярмарки специализируются по предметам продаж: антиквариат, искусство XX века, современное искусство. Количество участников ярмарки всегда ограничено

площадью выставочного павильона, чем она престижнее, тем больше претендентов на участие. В отличие от галерей и просто художественных персоналий, на международных ярмарках организация происходит комплексно, продуманно, с привлечением ведущих PR-специалистов и СМИ.

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

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

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

Вопрос 3. Роль музеев как институтов управления изобразительным искусством.

Помимо галерей и дилерских агентств вопросами управления изобразительным искусством занимаются художественные музеи.

Музейное дело – это область сферы культуры и искусства, выполняющая функции сохранения социально-культурной информации, познания и передачи ее посредством музейных предметов.

Музеи становятся посредником между основной частью общества потребления, непричастного к искусству, и собственно художественными произведениями. Если ранее основное внимание уделялось собственно музейным предметам, то в последние три-четыре десятилетия основной целью музейного дела стал посетитель с его запросами, в том числе не только познавательными и культурными, но и самыми прозаичными и обыденными. Поскольку удовлетворенность массового посетителя зависит не только от качества экспозиций и экскурсий, но и от инфраструктуры, то стали уделять внимание наличию в музеях кафе и ресторанов, магазинов музейной продукции и всего прочего, необходимого для отдыха и развлечения. Музеи из хранилищ объектов искусства или предметов прошлого стали все более превращаться в культурные центры широкого профиля.

В Беларуси действуют 160 музеев. В учреждениях общего среднего и дополнительного образования детей и молодежи - еще около 1,5 тыс. музеев (на 2020 год).

Ежегодная динамика развития музейной сети свидетельствует о перспективах ее роста в первую очередь в регионах. Согласно профилям музеи распределяются сегодня следующим образом: комплексные (57 %), исторические (28 %), художественные (10 %), литературные (5 %).

Художественные музеи делятся на: музеи изобразительного искусства, музеи декоративно-прикладного искусства, музеи народного искусства, монографические и пр.

Вопрос 4. Коммерческая деятельность музеев.

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

Поэтому очень важно разработать и внедрить в практику музейного менеджмента систему экономических показателей, объединяющих результаты основной некоммерческой деятельности музея и коммерческих направлений его работы. Такая система разработана Шековой Е.Л. в Санкт-Петербургском государственном университете культуры и искусства. По мнению автора, одной из стратегий коммерческой деятельности в музее является обеспечение максимально возможного уровня трансформации посетителей музея в покупателей музейной коммерческой продукции, что определяется *коэффициентом конвертации клиентов в покупателей*.

Также возможно использовать *коэффициент численности посетителей на единицу торговой площади*. И *коэффициент коммерческих доходов на одного посетителя*, позволяющий провести общую стоимостную оценку коммерческой деятельности в музее.

Подавляющее большинство белорусских музеев было создано в советское время. Управление музеями было возложено на специалистов-искусствоведов и экономика музея не зависела от интереса публики к его экспозиции. Развитие рыночных отношений, конкуренции в сфере культуры показали, что государство не способно полностью содержать все музейные объекты – музей должен найти формы и методы взаимодействия с обществом [11, с. 104–106].

Достижение современным музеем данной цели возможно следующими методами:

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

✚ разнообразных технических средств при демонстрации музейных предметов;

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

ХРЕСТОМАТИЯ

СОДЕРЖАНИЕ

Государственная программа «Культура Беларуси» на 2021–2025 годы (извлечения).....	79
Государственная программа «Беларусь гостеприимная» на 2021–2025 годы (извлечения).....	115

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПРОГРАММА «Культура Беларуси» на 2021–2025 годы

ГЛАВА 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Государственная программа разработана в соответствии с Кодексом Республики Беларусь о культуре, законами Республики Беларусь от 25 ноября 2011 г. № 323-З «Об архивном деле и делопроизводстве в Республике Беларусь», от 16 июня 2014 г. № 162-З «Аб беларусах замежжа», от 11 ноября 1992 г. № 1926-ХІІ «О национальных меньшинствах в Республике Беларусь».

Государственная программа направлена на реализацию приоритетов социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы и решение задач государственной политики в сфере культуры.

В рамках Государственной программы «Культура Беларуси» на 2016–2020 годы реализован ряд мер, направленных на сохранение исторической памяти белорусского народа, его национально-культурной самобытности и традиций, активное вовлечение граждан Беларуси в культурную жизнь страны, реализацию творческого потенциала нации, обеспечение качественного формирования, сохранности и использования документов Национального архивного фонда Республики Беларусь как части информационного ресурса страны, содействие сохранению национально-культурной идентичности белорусской диаспоры.

Важные достижения в развитии сферы культуры в последние пять лет связаны с совершенствованием правового регулирования, оптимизацией сети учреждений культуры, активизацией деятельности по охране историко-культурного наследия, ускорением темпов информатизации сферы культуры, повышением спроса населения на услуги, оказываемые организациями культуры.

Знаковым событием стало принятие в 2016 году Кодекса Республики Беларусь о культуре. Документ был разработан впервые и не имел аналогов на постсоветском пространстве. Кодексом предусматривалось создание на базе сложившихся правовых институтов единого механизма регулирования отношений в сфере культуры.

Основные направления развития культуры в среднесрочной перспективе будут связаны с решением таких актуальных проблем, как: повышение качества и обеспечения максимальной доступности культурных услуг, что станет возможным благодаря внедрению разнообразных форм обслуживания населения с использованием современных технологий (3D), развитие национальных культурных брендов и их интеграция в международное

культурное пространство, развитие культурных индустрий, народных промыслов и ремесел.

Важной проблемой на современном этапе является совершенствование инфраструктуры и цифровизация сферы культуры. Будут продолжены работы по строительству, реставрации, реконструкции, капитальному ремонту объектов инфраструктуры сферы культуры, в том числе памятников архитектуры, обновлению и модернизации материально-технической базы организаций культуры. Планируется формирование цифрового культурного контента, создание электронных каталогов историко-культурных и природных памятников Республики Беларусь, оцифровка фондов музеев, библиотек, кинофонда, объектов нематериального культурного наследия.

ГЛАВА 2

ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И СТРУКТУРА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

Цель Государственной программы – создание условий для эффективного функционирования сети организаций культуры и активного вовлечения граждан Беларуси в культурную жизнь страны.

Для оценки достижения цели используется сводный целевой показатель «Количество посещений организаций культуры на 1000 человек населения».

Государственная программа включает пять подпрограмм.

Подпрограмма 1 «Культурное наследие» (далее, если не определено иное, – подпрограмма 1) направлена на решение следующих задач:

сохранение культурного наследия;

обеспечение доступности, качества и разнообразия услуг, предоставляемых библиотеками и музеями, выставочными организациями, парками культуры и отдыха, зоопарками;

поддержка развития культур национальных меньшинств.

В рамках подпрограммы 2 «Искусство и творчество» (далее, если не определено иное, – подпрограмма 2) предполагается решение следующих задач:

поддержка развития профессионального искусства, содействие повышению его художественного уровня, разнообразия и доступности для населения, развитие международного сотрудничества в сфере искусства и творчества;

поддержка развития кинематографической деятельности;

обеспечение доступности, качества и разнообразия услуг, предоставляемых клубными организациями и организациями культуры смешанного типа.

Подпрограмма 3 «Функционирование и инфраструктура сферы культуры» (далее, если не определено иное, – подпрограмма 3) включает меры, обеспечивающие выполнение следующих задач:

совершенствование инфраструктуры сферы культуры и обеспечение деятельности аппарата Министерства культуры;

информатизация и создание национального цифрового контента в сфере культуры.

Мероприятия подпрограммы 4 «Белорусы в мире» (далее, если не определено иное, – подпрограмма 4) предполагают решение задачи по развитию партнерства между государством и белорусами зарубежья.

Подпрограмма 5 «Архивы Беларуси» (далее, если не определено иное, – подпрограмма 5) направлена на решение задачи по обеспечению формирования, сохранности и использования документов Национального архивного фонда Республики Беларусь как части информационного ресурса страны.

Ответственный заказчик Государственной программы – Министерство культуры.

Заказчики Государственной программы: Министерство здравоохранения, Министерство иностранных дел, Министерство информации, Министерство культуры, Министерство образования, Министерство обороны, Министерство юстиции, Управление делами Президента Республики Беларусь, Уполномоченный по делам религий и национальностей, областные исполнительные комитеты, Минский городской исполнительный комитет.

Заказчики подпрограммы 1 – Министерство здравоохранения, Министерство культуры, Управление делами Президента Республики Беларусь, Уполномоченный по делам религий и национальностей, областные исполнительные комитеты, Минский городской исполнительный комитет.

Заказчики подпрограммы 2 – Министерство культуры, Министерство образования, Министерство обороны, Управление делами Президента Республики Беларусь, областные исполнительные комитеты, Минский городской исполнительный комитет.

Заказчики подпрограммы 3 – Министерство культуры, Министерство обороны, Управление делами Президента Республики Беларусь, областные исполнительные комитеты, Минский городской исполнительный комитет.

Заказчики подпрограммы 4 – Министерство иностранных дел, Министерство информации, Министерство культуры, Уполномоченный по делам религий и национальностей.

Заказчики подпрограммы 5 – Министерство юстиции, областные исполнительные комитеты, Минский городской исполнительный комитет.

Сведения о сводном целевом показателе, характеризующем достижение цели Государственной программы, целевых показателях, характеризующих выполнение задач подпрограмм, и их значениях представлены согласно приложению 1.

Реализация Государственной программы будет способствовать достижению на национальном уровне Целей устойчивого развития на период до 2030 года, содержащихся в резолюции Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций от 25 сентября 2015 года (далее – Цели устойчивого развития), в том числе по обеспечению открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов, содействию поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех.

Сведения о сопоставимости сводного целевого показателя, целевых показателей Государственной программы с индикаторами достижения Целей устойчивого развития приведены согласно приложению 2.

ГЛАВА 3

ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

Источниками финансирования мероприятий Государственной программы являются средства республиканского и местных бюджетов, собственные средства организаций, а также иные источники, не запрещенные законодательством.

На реализацию Государственной программы потребуются средства в размере 4 041 754 773,2 рубля, из них средства республиканского бюджета – 927 077 488 рублей, средства местных бюджетов – 2 528 295 419,8 рубля, собственные средства организаций – 586 381 865,4 рубля, в том числе:

в 2021 году – 763 008 626,2 рубля, из них средства республиканского бюджета – 171 228 226 рублей, средства местных бюджетов – 481 098 764 рубля, собственные средства организаций – 110 681 636,2 рубля;

в 2022 году – 797 099 156,7 рубля, из них средства республиканского бюджета – 193 023 539,9 рубля, средства местных бюджетов – 493 059 064,8 рубля, собственные средства организаций – 111 016 552 рубля;

в 2023 году – 811 270 620,3 рубля, из них средства республиканского бюджета – 194 678 104 рубля, средства местных бюджетов – 500 214 566 рублей, собственные средства организаций – 116 377 950,3 рубля;

в 2024 году – 820 731 551,8 рубля, из них средства республиканского бюджета – 180 570 691,1 рубля, средства местных бюджетов – 518 932 527 рублей, собственные средства организаций – 121 228 333,7 рубля;

в 2025 году – 849 644 818,2 рубля, из них средства республиканского бюджета – 187 576 927 рублей, средства местных бюджетов – 534 990 498 рублей, собственные средства организаций – 127 077 393,2 рубля.

Объем финансирования подпрограммы 1 составляет 1 144 964 544,6 рубля, из них средства республиканского бюджета – 262 581 583,5 рубля, средства местных бюджетов – 800 410 674,5 рубля, собственные средства организаций – 81 972 286,6 рубля, в том числе:

в 2021 году – 206 110 721,8 рубля, из них средства республиканского бюджета – 47 875 397 рублей, средства местных бюджетов – 143 328 765 рублей, собственные средства организаций – 14 906 559,8 рубля;

в 2022 году – 221 736 823,9 рубля, из них средства республиканского бюджета – 50 200 079,2 рубля, средства местных бюджетов – 155 906 944,7 рубля, собственные средства организаций – 15 629 800 рублей;

в 2023 году – 229 771 935,1 рубля, из них средства республиканского бюджета – 52 459 277,5 рубля, средства местных бюджетов – 160 948 611,6 рубля, собственные средства организаций – 16 364 046 рублей;

в 2024 году – 239 370 087,4 рубля, из них средства республиканского бюджета – 54 790 625,4 рубля, средства местных бюджетов – 167 446 293,6 рубля, собственные средства организаций – 17 133 168,4 рубля;

в 2025 году – 247 974 976,4 рубля, из них средства республиканского бюджета – 57 256 204,4 рубля, средства местных бюджетов – 172 780 059,6 рубля, собственные средства организаций – 17 938 712,4 рубля.

Объем финансирования подпрограммы 2 составляет 2 399 174 511,7 рубля, из них средства республиканского бюджета – 425 256 126,9 рубля, средства местных бюджетов – 1 482 690 818,8 рубля, собственные средства организаций – 491 227 566 рублей, в том числе:

в 2021 году – 444 791 005,6 рубля, из них средства республиканского бюджета – 77 551 325 рублей, средства местных бюджетов – 273 875 069 рублей, собственные средства организаций – 93 364 611,6 рубля;

в 2022 году – 460 251 307,4 рубля, из них средства республиканского бюджета – 81 273 789,6 рубля, средства местных бюджетов – 286 118 737,8 рубля, собственные средства организаций – 92 858 780 рублей;

в 2023 году – 478 725 201,1 рубля, из них средства республиканского бюджета – 84 931 108,8 рубля, средства местных бюджетов – 296 421 929 рублей, собственные средства организаций – 97 372 163,3 рубля;

в 2024 году – 497 506 513,4 рубля, из них средства республиканского бюджета – 88 753 009,1 рубля, средства местных бюджетов – 307 400 794 рубля, собственные средства организаций – 101 352 710,3 рубля;

в 2025 году – 517 900 484,2 рубля, из них средства республиканского бюджета – 92 746 894,4 рубля, средства местных бюджетов – 318 874 289 рублей, собственные средства организаций – 106 279 300,8 рубля.

Объем финансирования подпрограммы 3 составляет 356 222 049,3 рубля, из них средства республиканского бюджета – 182 870 272,3 рубля, средства местных бюджетов – 170 850 003,2 рубля, собственные средства организаций – 2 501 773,8 рубля, в том числе:

в 2021 году – 87 306 122,8 рубля, из них средства республиканского бюджета – 37 578 468 рублей, средства местных бюджетов – 49 272 072 рубля, собственные средства организаций – 455 582,8 рубля;

в 2022 году – 87 352 239,6 рубля, из них средства республиканского бюджета – 50 552 376,6 рубля, средства местных бюджетов – 36 319 944 рубля, собственные средства организаций – 479 919 рублей;

в 2023 году – 75 082 162,5 рубля, из них средства республиканского бюджета – 46 045 212,1 рубля, средства местных бюджетов – 28 535 010,4 рубля, собственные средства организаций – 501 940 рублей;

в 2024 году – 54 461 821,4 рубля, из них средства республиканского бюджета – 24 841 548 рублей, средства местных бюджетов – 29 099 869,4 рубля, собственные средства организаций – 520 404 рубля;

в 2025 году – 52 019 703 рубля, из них средства республиканского бюджета – 23 852 667,6 рубля, средства местных бюджетов – 27 623 107,4 рубля, собственные средства организаций – 543 928 рублей.

Объем финансирования подпрограммы 4 из средств республиканского бюджета составляет 4 160 716,3 рубля, из них по годам:

в 2021 году – 758 764 рубля;

в 2022 году – 795 184,5 рубля;

в 2023 году – 830 968,6 рубля;

в 2024 году – 868 361,6 рубля;

в 2025 году – 907 437,6 рубля.

Объем финансирования подпрограммы 5 составляет 137 232 951,3 рубля, из них средства республиканского бюджета – 52 208 789 рублей, средства местных бюджетов – 74 343 923,3 рубля, собственные средства организаций – 10 680 239 рублей, в том числе:

в 2021 году – 24 042 012 рублей, из них средства республиканского бюджета – 7 464 272 рубля, средства местных бюджетов – 14 622 858 рублей, собственные средства организаций – 1 954 882 рубля;

в 2022 году – 26 963 601,3 рубля, из них средства республиканского бюджета – 10 202 110 рублей, средства местных бюджетов – 14 713 438,3 рубля, собственные средства организаций – 2 048 053 рубля;

в 2023 году – 26 860 353 рубля, из них средства республиканского бюджета – 10 411 537 рублей, средства местных бюджетов – 14 309 015 рублей, собственные средства организаций – 2 139 801 рубль;

в 2024 году – 28 524 768 рублей, из них средства республиканского бюджета – 11 317 147 рублей, средства местных бюджетов – 14 985 570 рублей, собственные средства организаций – 2 222 051 рубль;

в 2025 году – 30 842 217 рублей, из них средства республиканского бюджета – 12 813 723 рубля, средства местных бюджетов – 15 713 042 рубля, собственные средства организаций – 2 315 452 рубль.

Объемы и источники финансирования комплекса мероприятий Государственной программы представлены согласно приложению 3.

ГЛАВА 4

ОСНОВНЫЕ РИСКИ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ. МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Достижение поставленной в Государственной программе цели, решение задач подпрограмм может быть осложнено рисками, что обуславливает необходимость их прогнозирования и своевременного принятия мер по их минимизации.

К основным рискам, которые могут возникнуть при реализации Государственной программы, относятся:

макроэкономические и финансовые риски (ухудшение внутренней и внешней экономической конъюнктуры, снижение доходов населения, рост инфляции, недостаточный объем финансирования запланированных мероприятий и другие), что может привести к сокращению сети учреждений культуры, невозможности обеспечить выполнение социальных стандартов в области культуры, снижению объема внебюджетных (собственных) средств организаций культуры;

правовые риски, обусловленные изменением законодательства, продолжительностью процесса формирования нормативной правовой базы, необходимой для эффективной реализации Государственной программы, что может привести к увеличению сроков реализации мероприятий Государственной программы или изменению условий их выполнения;

административные риски, связанные с неэффективным управлением реализацией Государственной программы, низкой эффективностью взаимодействия заинтересованных сторон, что может повлечь нарушение планируемых сроков реализации мероприятий, недостижение запланированных результатов;

риски, связанные с региональными особенностями. Данная группа рисков обусловлена различием в финансово-экономических возможностях областей и районов страны, что может привести к разной степени эффективности и результативности при реализации Государственной программы.

Кроме того, на ход реализации Государственной программы и достижение ее результатов может повлиять неблагоприятная эпидемиологическая ситуация, в результате которой устанавливаются ограничения по проведению культурных мероприятий, частичная либо полная остановка работы с населением учреждений культуры.

Влияние указанных рисков может привести:

к уменьшению влияния культуры на социально-экономическое развитие страны;

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

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

к снижению эффективности формирования Национального архивного фонда Республики Беларусь и обеспечения сохранности архивных документов.

В целях минимизации воздействия рисков при реализации Государственной программы предусмотрены следующие механизмы управления ими:

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

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

обеспечение своевременной разработки (принятия) нормативных правовых актов с привлечением заинтересованных, включение в Государственную программу мероприятий, расходные обязательства по финансированию которых предусмотрены законодательными актами;

ежегодное уточнение объемов финансовых средств, предусмотренных на реализацию мероприятий Государственной программы с учетом изменений макроэкономических показателей, определение приоритетов для первоочередного финансирования;

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

вариативность подходов к реализации отдельных мероприятий Государственной программы;

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

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

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

организация эффективной системы управления реализацией подпрограмм, повышение межведомственного взаимодействия заказчиков Государственной программы, оперативное реагирование на выявленные недостатки при осуществлении управления и мониторинга, своевременная корректировка комплексов мероприятий.

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

ГЛАВА 6

ПОДПРОГРАММА 1 «КУЛЬТУРНОЕ НАСЛЕДИЕ»

Подпрограмма 1 направлена на обеспечение государственной поддержки деятельности в области сохранения культурного наследия, обеспечения доступности, качества и разнообразия услуг, предоставляемых библиотеками, музеями, выставочными организациями, парками культуры и отдыха, зоопарками, а также на содействие развитию культур национальных меньшинств.

Значимость и необходимость государственной поддержки деятельности в области охраны культурного наследия обусловлена тем, что культурное наследие представляет собой совокупность наиболее отличительных результатов и свидетельств исторического, культурного и духовного развития народа Беларуси, воплощенных в культурных ценностях.

В 2016–2020 годах осуществлялась деятельность по совершенствованию системы государственного управления и законодательства в сфере охраны историко-культурного наследия, по реализации системы мониторинга состояния историко-культурных ценностей и вынесения объективной оценки отличительных духовных, художественных и документальных достоинств

объектов в целях включения их в списки Всемирного наследия ЮНЕСКО, принимались меры по увеличению доли отреставрированных и имеющих соответствующее функциональное использование памятников архитектуры, включенных в Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь, проводились ремонтно-реставрационные работы на объектах, являющихся памятниками истории и архитектуры. Традиционно важным направлением было выявление культурных ценностей для придания им статуса историко-культурной ценности, что свидетельствует об их особом значении для белорусского государства и общества.

На 1 октября 2020 г. в Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь включено более 5,5 тыс. историко-культурных ценностей. Дополнен перечень историко-культурных ценностей категорий «0», «1» и «2», находящихся в собственности административно-территориальных единиц и религиозных организаций, расходы по обеспечению сохранности которых в части капитальных расходов могут финансироваться из республиканского бюджета.

Приняты постановления Министерства культуры Республики Беларусь о придании материальным культурным ценностям и нематериальным проявлениям творчества человека статуса историко-культурной ценности, о внесении изменений в Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь, об утверждении проектов зон охраны недвижимых материальных историко-культурных ценностей и другие. В Банк сведений об историко-культурном наследии Республики Беларусь переданы сотни комплектов научно-проектной документации.

В итоге в 2016–2020 годах Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь пополнился 192 объектами наследия (памятники истории, архитектуры, археологии, искусства, нематериальные проявления творчества человека).

Знаковым событием отчетного периода стало включение в Список нематериального культурного наследия ЮНЕСКО элементов «Торжество в честь почитания иконы Матери Божьей Будславской» (2018 год), «Весенний обряд «Юрьевский хоровод» в дер. Погост» (2019 год) и «Культура лесного бортничества Беларуси и Польши» (2020 год). Таким образом, четыре белорусских элемента находятся в этом престижном списке. В дальнейших планах – подготовка для представления в ЮНЕСКО номинации «Соломоплетение Беларуси: искусство, ремесло, умения».

Количество проявлений творчества человека, включенных в Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь, выросло с 76 в 2015 году до 145 в 2020 году.

Главным направлением деятельности в сфере охраны культурного наследия являются консервация, реставрация, а также приспособление под новые функции памятников архитектуры. Всего в 2016–2020 годах отреставрировано и введено в хозяйственный оборот более 630 объектов материального наследия.

Застрахованы здания многих учреждений культуры, в том числе государственных учреждений «Национальный исторический музей Республики Беларусь», «Мемориальный комплекс «Брестская крепость-герой», «Национальный академический театр имени Янки Купалы», учреждений «Белорусский государственный музей истории Великой Отечественной войны», «Национальный художественный музей Республики Беларусь», государственного театрального зрелищного учреждения «Национальный академический Большой театр оперы и балета Республики Беларусь».

В государственном учреждении «Национальная библиотека Беларуси» застрахованы редкие книги, уникальное и дорогостоящее оборудование (серверы, системы хранения данных, активное сетевое оборудование, генераторные установки и другое).

В 2016–2020 годах динамично развивалась деятельность музеев и библиотек.

В системе Министерства культуры действуют 204 музея (из них 53 филиала), которые играют особую роль в сохранении и популяризации материального и нематериального культурного наследия.

По сравнению с 2015 годом объем Музейного фонда Республики Беларусь увеличился на 6,9 процента (1 октября 2020 г. насчитывалось 3 441 883 музейных предмета).

Важными событиями в сфере музейной деятельности стали: открытие Музея истории Витебского народного художественного училища (филиал учреждения культуры «Музей «Витебский центр современного искусства»), ретроспекции Музея истории частного коллекционирования (филиал учреждения культуры «Витебский областной краеведческий музей»), Музея В.К.Бялыницкого-Бирули в г. Могилеве (филиал учреждения «Национальный художественный музей Республики Беларусь»), Археологического музея «Берестье» и Музея «Спасенные художественные ценности» (филиалы учреждения культуры «Брестский областной краеведческий музей»), Литературного музея Максима Богдановича (филиал учреждения «Государственный музей истории белорусской литературы») и филиала учреждения «Государственный литературный музей Янки Купалы» «Окопы», открытие новых музейных экспозиций в государственном учреждении

«Мемориальный комплекс «Брестская крепость-герой» (экспозиции «Армейский клуб», «Летопись Брестской крепости», «Оборона Восточного форта»), учреждении «Белорусский государственный музей народной архитектуры и быта», государственном учреждении «Музей истории города Минска» («Минская конная железная дорога», Археологический музей) и других, реализация проекта «Мобильный музей» в учреждении «Белорусский государственный музей истории Великой Отечественной войны».

Музеями реализованы такие уникальные международные выставочные проекты, как: «Ultima ratio regum. Беларусь в Северных войнах середины XVII – начала XVIII вв.» (из коллекций регионального музея Биржайского края «Селла» (Литва) и Музея армии (Швеция) – в учреждении «Музей «Замковый комплекс «Мир»; «Радзивиллы. Судьбы страны и рода» (из собраний Матвея Радзивилла), «Великий Рембрандт» (из частной коллекции Элизы Моретти), «Искусство кочевников Великой степи» (из собрания Национального музея Республики Казахстан), «Территория земных надежд: корейская декоративная живопись XIX – начала XX вв.» (из коллекции Музея Кахве, г. Сеул) – в учреждении «Национальный художественный музей Республики Беларусь»; «Доспехи Радзивилловского Несвижа» (из коллекций Музея Фитцвильяма Кембриджского университета) – в государственном учреждении «Национальный историко-культурный музей-заповедник «Несвиж» и другие. На основе фондовых коллекций музеев Беларуси организованы выставки в зарубежных музеях (КНР, Оман и другие страны).

Музеи республики реализовали ряд инновационных проектов инклюзивной направленности для людей с ограниченными возможностями: проекты для незрячих и слабовидящих посетителей «Искусство на кончиках пальцев» и «Звуки жизни» – ожившие картины» – в учреждении «Национальный художественный музей Республики Беларусь»; музейно-педагогическая интерактивная программа для детей с синдромом раннего детского аутизма «Рядом и вместе» – в учреждении «Государственный литературный музей Янки Купалы»; выставка тактильной скульптуры для людей с ограниченными возможностями зрения – в учреждении культуры «Брестский областной краеведческий музей» и другие.

Визитной карточкой музейного дела в стране стали такие масштабные культурно-просветительные мероприятия, как Национальный форум «Музеи Беларуси» и акция «Ночь музеев».

По итогам 2019 года прирост количества посещений музеев составил 8,2 процента к уровню 2015 года (количество посещений – 6 688 258).

В системе Министерства культуры функционируют более 2,5 тыс. библиотек: Национальная библиотека Беларуси, областные и публичные библиотеки местных органов власти.

Динамику развития библиотечной деятельности в стране отражают статистические показатели роста числа посещений публичных библиотек, в том числе удаленными пользователями (на начало 2020 года – около 28 млн., или 18,15 процента к уровню 2015 года), увеличения объема Библиотечного фонда Республики Беларусь (на 12 августа 2020 г. – 52 561 443 единицы), растет показатель обновляемости фондов.

Флагманом библиотечного дела является Национальная библиотека Беларуси. Коллективом этого учреждения реализовано несколько масштабных знаковых проектов. В 2017 году в рамках празднования 500-летия белорусского книгопечатания был осуществлен международный научный и издательский проект «Книжное наследие Франциска Скорины», в результате которого в свет вышел 21-томный факсимильный сборник всех изданий белорусского и восточнославянского первопечатника. За реализацию этого проекта коллектив Национальной библиотеки Беларуси удостоен премии Президента Республики Беларусь «За духовное возрождение». В 2018 году в Национальной библиотеке Беларуси реализован уникальный международный выставочный проект «Беларусь і Біблія», в рамках которого экспонировались раритеты международного значения. В том же году подготовлено факсимильное воссоздание первой в мире книги под названием «Букварь» и проведена международная выставка «Буквари народов мира».

Выполняя функцию методического центра, Национальная библиотека Беларуси ежегодно организует и проводит республиканские конкурсы «Бібліятэка – асяродак нацыянальнай культуры» и «Библиотека – центр духовного просвещения и воспитания». Она явилась также организатором ряда научных мероприятий, наиболее значимые среди них – ежегодный Международный конгресс «Библиотека как феномен культуры», Международный конгресс «500 лет белорусского книгопечатания» (прошел под патронатом ЮНЕСКО), ежегодные Международные книговедческие чтения, ежегодная научно-практическая конференция «Электронная культура», форум библиотекарей Беларуси «Гуманитарно-просветительская деятельность библиотек в контексте общечеловеческих ценностей и белорусской государственности», Международный симпозиум «Франциск Скорина и Прага», посвященный 500-летию издания пражской Библии Ф.Скорины и другие.

К наиболее динамичному направлению библиотечной деятельности следует отнести работу по обеспечению доступа все большего количества

виртуальных пользователей к библиотечным ресурсам. В республике для нужд сельских жителей активно осуществляется нестационарное информационно-библиотечное обслуживание посредством более 100 библиобусов.

В библиотеках Беларуси создаются условия для работы людей с ограниченными возможностями. В регионах функционируют специализированные библиотеки для обслуживания людей с нарушением зрения. Для комфортного передвижения инвалидов-колясочников здание Национальной библиотеки Беларуси оборудовано специальными подъемными устройствами, есть лифт, созданы специализированные рабочие места для незрячих и слабовидящих посетителей.

В отрасли культуры функционируют 13 парков культуры и отдыха. В отчетный период этими учреждениями проводилась активная культурно-просветительская работа, направленная на распространение и популяризацию экологических знаний, формирование бережного отношения к окружающей среде.

В Беларуси функционируют 5 зоопарков. В 2019 году количество их посетителей составило почти 800 тыс. человек.

Важную роль в сохранении культурного наследия Беларуси играет деятельность национально-культурных объединений. В Беларуси проживают более 140 наций и народностей, действуют 193 национально-культурные общественные объединения.

При учреждении культуры «Республиканский центр национальных культур» действует 21 национально-культурное общественное объединение. Они проводят самые разнообразные мероприятия, главным из которых является Республиканский фестиваль национальных культур, объединяющий все национальные меньшинства, проживающие на территории страны. Ежегодно творческими коллективами и исполнителями национально-культурных объединений проводится более 50 мероприятий.

Укрепилась традиция проведения еженедельных летних фестивалей «Дни национальных культур» в г. Минске в районе Верхнего города. Изданы информационно-аналитические материалы по вопросам национальных меньшинств, буклет-справочник «Беларусь шматнацыянальная» об истории народов, представители которых живут в Беларуси, а также профинансировано издание буклетов и газет национально-культурных общественных объединений. Изготовлены и безвозмездно переданы национальные сценические костюмы, сценическая обувь, национальные музыкальные инструменты для творческих коллективов и солистов ряда национально-культурных общественных объединений, организованы концерты и встречи творческих коллективов и представителей данных объединений.

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

недостаточная активность местных исполнительных и распорядительных органов по увеличению количества ранее неиспользуемых памятников архитектуры, приспособленных и вновь используемых под современные нужды;

недостаточность мер по обеспечению сохранности историко-культурных ценностей и доступа к ним, в том числе вследствие незначительных объемов финансирования работ по охране и реставрации объектов историко-культурного наследия за счет средств местных бюджетов;

недостаточный уровень качества и разнообразия услуг, предоставляемых библиотеками и музеями.

Дальнейшее развитие сферы культуры в части сохранения культурного наследия будет осуществляться в рамках реализации подпрограммы 1.

Решение задач подпрограммы 1 будет обеспечено следующими ключевыми направлениями деятельности:

осуществление целенаправленных действий по обеспечению сохранности историко-культурных ценностей и доступа к ним;

формирование и ведение Банка сведений об историко-культурном наследии Республики Беларусь;

активное включение в списки ЮНЕСКО и Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь объектов наследия и нематериальных проявлений творчества человека;

расширение сферы услуг в области музейной и библиотечной деятельности и повышение их качественного уровня;

развитие инновационных форм экспозиционно-выставочной деятельности;

активное пополнение библиотечных фондов библиотек и обеспечение соответствующего уровня их обновляемости.

Комплекс мероприятий подпрограммы 1 представлен согласно приложению 4.

Выполнение задач подпрограммы 1 будет оцениваться по следующим целевым показателям:

количество ранее неиспользуемых памятников архитектуры, приспособленных и вновь используемых под современные нужды;

количество нематериальных историко-культурных ценностей, включенных в Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь (обусловлен обязательствами Республики Беларусь по имплементации Конвенции об охране нематериального культурного наследия, принятой 17 октября 2003 года Генеральной конференцией

Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры);

количество досье на объекты наследия и нематериальные проявления творчества человека, разработанные и представленные в организации ЮНЕСКО (обусловлен выполнением Республикой Беларусь обязательств по имплементации, в том числе Конвенции по охране всемирного культурного и природного наследия, принятой ЮНЕСКО в 1972 году);

количество посещений публичных библиотек на 1000 человек населения;

количество посещений музеев на 1000 человек населения;

количество культурных мероприятий, проводимых с участием творческих коллективов национально-культурных объединений.

Реализация мероприятий и достижение целевых показателей подпрограммы 1 позволят:

обеспечить сохранность историко-культурных ценностей и приспособление под современные нужды ранее неиспользуемых памятников архитектуры;

повысить эффективность использования историко-культурных ценностей за счет их вовлечения в туристический оборот;

привлечь большее внимание к сохранению и продвижению историко-культурного наследия;

активизировать работу по внесению объектов наследия и нематериальных проявлений творчества человека в списки ЮНЕСКО и Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь;

систематизировать работу по расширению сведений об историко-культурном наследии Республики Беларусь;

увеличить количество посещений музеев и библиотек за счет расширения доступа различных категорий населения к качественным и разнообразным услугам, предоставляемым этими учреждениями;

повысить качественный уровень экспозиционно-выставочной деятельности;

повысить качество и разнообразие услуг, предоставляемых выставочными организациями, парками культуры и отдыха, зоопарками;

создать условия для дальнейшего развития культур национальных меньшинств.

ГЛАВА 7

ПОДПРОГРАММА 2 «ИСКУССТВО И ТВОРЧЕСТВО»

Подпрограмма 2 направлена на поддержку развития профессионального искусства и народного творчества, деятельности театрально-зрелищных

и клубных организаций, обеспечение доступности культурных благ, создание условий для реализации творческого потенциала граждан, укрепление международного культурного сотрудничества.

В Республике Беларусь действуют 29 государственных театров, из них 28 – системы Министерства культуры (драматических и музыкальных – 20, детских и юного зрителя – 8, оперы и балета – 1), 1 – системы Министерства обороны (государственное учреждение «Заслуженный коллектив Республики Беларусь «Драматический театр Белорусской Армии»). Статус «национальный» имеют 4 театра, звания «Заслуженный коллектив Республики Беларусь» удостоены 10 театров.

Концертную деятельность осуществляют 20 государственных концертных организаций республиканского и местного подчинения. Функционируют 2,6 тыс. клубных учреждений.

Государственная сеть кинопроката насчитывает 90 стационарных кинотеатров на 25,4 тыс. зрительских мест, в том числе 107 кинозалов, оснащенных оборудованием для показа фильмов в цифровом формате (3D). В республике действуют 664 киноустановки, из них в сельских населенных пунктах – 359.

Ежегодно театры показывают более 6600 спектаклей, концертные организации – около 6400 концертов, проходит примерно 290 тыс. киносеансов, более 619 тыс. клубных мероприятий.

В стране сложились национальные творческие школы (композиторская, исполнительская, художественная, педагогическая), сочетающие национальные традиции с актуальными европейскими тенденциями.

За последние годы создан ряд эстетически значимых художественных произведений, отмеченных ежегодными специальными премиями Президента Республики Беларусь за достижения в развитии национального искусства, а также престижными международными наградами. Сформирована система международных, республиканских и региональных фестивалей и форумов, служащих площадкой для апробации творческих поисков и экспериментов в рамках разных видов искусства.

Ежегодно Министерством культуры проводятся более 60 специальных культурных мероприятий, в том числе посвященных важным государственным событиям, с участием высших должностных лиц государства, фестивали, конкурсы, дни культуры. Среди них – торжественная церемония вручения премии Президента Республики Беларусь «За духовное возрождение», специальных премий Президента Республики Беларусь деятелям культуры и искусства, специальной премии Президента Республики Беларусь

«Белорусский спортивный Олимп», мероприятия ко Дню Победы, Дню Независимости и другие.

В сфере музыкального искусства и хореографии завоевали признание Международный фестиваль искусств «Славянский базар в Витебске», Международный фестиваль искусств «Белорусская музыкальная осень», праздник «Купалье» («Александрия собирает друзей»), Международный фестиваль Юрия Башмета, Национальный фестиваль белорусской песни и поэзии, Международный фестиваль современной хореографии, Международный фестиваль хореографического искусства «Сожскі карагод» и другие.

В 2016–2020 годах концертными организациями проведено свыше 25 тыс. мероприятий. Динамично развивается гастрольная деятельность концертных организаций в странах ближнего и дальнего зарубежья.

В целях поддержки белорусской композиторской школы и популяризации музыки современных отечественных композиторов за счет средств республиканского бюджета в 2016–2020 годах приобретено около 700 сочинений белорусских композиторов разных жанров.

Ежегодно на выставочных площадках г. Минска, областных и районных городов проводится более 300 персональных выставок белорусских художников, в том числе при участии общественного объединения «Белорусский союз художников». Продолжается традиция проведения республиканских художественных выставок «Триеннале современного искусства», республиканских конкурсов, вручения Национальной премии в области изобразительного искусства. Отечественные художники принимают участие в крупных международных проектах за рубежом.

Министерством культуры за счет централизованных средств и грантов Президента Республики Беларусь по поддержке культуры и искусства осуществлялось приобретение произведений изобразительного искусства, созданных в рамках социально-творческого заказа. При этом в обязательном порядке учитывались объективные потребности в пополнении музейных коллекций.

На протяжении последних лет за счет средств республиканского бюджета был создан и установлен ряд скульптурных произведений: мемориальная доска В.Турову, скульптурная композиция «Посвящение поэту», надмогильные памятники Р.Янковскому, А.Тихановичу, Д.Смолюскому в г. Минске, памятный знак «Полоцк – колыбель белорусской государственности» в г. Полоцке, памятные знаки в Куропатах (г. Минск) и г. Иваново, памятники В.Мулявину в г. Минске, Д.Городенскому в г. Гродно, Анастасии Слуцкой в г. Слуцке, Гедимину в г. Лиде, Льву Сапеге

в г. Слониме, Антонию Тизенгаузу в г. Поставы, памятники-бюсты Алишеру Навои в г. Минске, Ф.Скорине в г. Кишиневе (Республика Молдова), Я.Коласу в КНР и другие.

Театрально-зрелищными организациями создано около 660 премьерных спектаклей, проведено более 90 тыс. мероприятий.

В течение последних лет гастроли белорусских коллективов состоялись в Германии, Мексике, Польше, Австрии, Чехии, Великобритании, Ирландии, Франции, Португалии, Дании, КНР, Люксембурге, Норвегии, ОАЭ, Ливане, Казахстане, Венгрии, Грузии, России и других странах.

На регулярной основе были проведены такие крупные театральные мероприятия, как Международный молодежный театральный форум «M.@rt.kontakt», Международный театральный фестиваль «Белая Вежа», Международный фестиваль кукольных театров «Лялькі над Нёманам», Международный фестиваль театрального искусства «Славянские театральные встречи», Международный фестиваль «Балетное лето в Большом», Республиканский конкурс «Национальная театральная премия», фестиваль оперного и балетного искусства «Вечера Большого театра в замке Радзивиллов» и другие.

В области кинематографии достижения последних лет связаны с выполнением плана по реализации Стратегии развития кинематографии Республики Беларусь на 2015–2020 годы. Национальной киностудией «Беларусьфильм» в сотрудничестве с независимыми продюсерскими компаниями за счет бюджетных средств снято более 150 фильмов, из которых 10 многосерийных телевизионных художественных фильмов, более 20 полнометражных художественных фильмов, около 80 документальных и 45 анимационных фильмов. Фильмы киностудии приняли участие более чем в 60 международных кинофестивалях, где были отмечены рядом дипломов и наград.

В 2016–2020 годах в прокат Республики Беларусь вышло 2649 фильмов. Приобретено кинофильмов производства белорусских студий – 612, кинофильмов зарубежного производства – 2037, всего 2589 прав на их использование.

Значимыми кинофорумами страны стали Минский международный кинофестиваль «Лістапад», конкурс фильмов для детской и юношеской аудитории «Лістападзік», Республиканский фестиваль белорусских фильмов, Международный фестиваль анимационных фильмов «Анимаёвка», Республиканский открытый конкурс любительского кино имени Юрия Тарича «Я снимаю кино» и другие.

В целях отбора высокохудожественных сценариев фильмов, выявления и поддержки талантливых авторов Министерством культуры совместно с Национальной киностудией «Беларусьфильм» с 2017 года ежегодно проводится Республиканский конкурс сценариев фильмов в игровой форме «Мая Беларусь». В 2018 году впервые состоялся Республиканский конкурс «Национальная кинопремия Беларуси».

В республике насчитывается около 20 тыс. клубных формирований, объединяющих более 200 тыс. участников. Ежегодно клубными учреждениями проводится более 500 тыс. мероприятий – республиканских и международных фестивалей и конкурсов народного творчества, концертов и спектаклей, театрализованных народных праздников и обрядов, выставок произведений народного декоративно-прикладного искусства.

Важными событиями культурной жизни страны стали разнообразные по жанру (музыкальные, хореографические, театральные, декоративно-прикладного и эстрадного искусства, фольклора, православной культуры, инклюзивного творчества, ветеранских коллективов, детские и другие) фестивали народного творчества: Международный праздник традиционной культуры «Браслаўскія зарніцы», Международный фестиваль этнокультурных традиций «Кліч Палесся», Международный фестиваль народной музыки «Звіняць цымбалы і гармонік», Международный фестиваль народного творчества «Венок дружбы», Республиканский фестиваль фольклорного искусства «Берагіня» и другие.

К открытиям 2019 года относятся проведенные в регионах брендовые культурные мероприятия: I Международный пленэр гончаров в пос. Копысь Оршанского района, региональный фестиваль «Дрибинские торжки» в г.п. Дрибин Могилевской области, Будславский фест в Мядельском районе, состоявшийся под эгидой ЮНЕСКО (в ноябре 2018 г. внесен в Репрезентативный список нематериального культурного наследия ЮНЕСКО), I Республиканский фестиваль-конкурс цирковых коллективов в г. Орше, собравший 24 коллектива из всех регионов Беларуси и гостей из России.

В качестве позитивных тенденций последних лет следует отметить расширение международного сотрудничества в сфере культуры. С успехом проведены дни белорусской культуры и дни белорусского кино в зарубежных странах.

Традиционным стал культурно-образовательный проект Международная последипломная летняя школа «Несвижская академия». Активно велась работа по расширению договорно-правовой базы международного сотрудничества в сфере культуры. Активизирована работа с международными организациями

(ЮНЕСКО, Межгосударственный фонд гуманитарного сотрудничества государств – участников СНГ, Постоянный комитет Союзного государства Беларуси и России, «Восточное партнерство», Форум славянских культур, Международный совет музеев и другие). В 2016–2020 годах Республика Беларусь являлась председателем Совета по культурному сотрудничеству государств – участников СНГ.

Вместе с тем в сфере искусства и творчества сохраняется ряд нерешенных проблем, среди которых:

недостаточная конкурентоспособность и востребованность национальных культурных продуктов;

недостаточная представленность белорусского киноискусства на киноэкранах и телеканалах страны;

низкая окупаемость фильмов в неигровой и анимационной формах;

низкая степень вовлеченности населения страны в деятельность клубных формирований и непрофессиональных (любительских) коллективов художественного творчества;

недостаточная представленность достижений культуры Беларуси на международном уровне.

Дальнейшее развитие сферы искусства и творчества будет осуществляться в рамках реализации подпрограммы 2.

Решение задач подпрограммы 2 будет обеспечено следующими ключевыми направлениями деятельности:

организация и проведение культурных мероприятий и культурных программ;

популяризация достижений белорусского художественного творчества в стране и за ее пределами;

приобретение и создание высокохудожественных произведений белорусского искусства;

создание и обновление театральных постановок, концертных программ, цирковых представлений и проведение гастролей;

активизация международного сотрудничества в области искусства и творчества;

расширение договорной базы международного сотрудничества в сфере культуры, в том числе подготовка и подписание международных договоров;

повышение идейно-художественного уровня и экономической конкурентоспособности белорусской кинопродукции;

сохранение и развитие традиционных форм культурной деятельности;

поддержка культурных инициатив клубных организаций и организаций культуры смешанного типа.

Комплекс мероприятий подпрограммы 2 представлен согласно приложению 5.

Выполнение задач подпрограммы 2 будет оцениваться по целевым показателям согласно приложению 1.

Реализация мероприятий и достижение целевых показателей подпрограммы 2 позволят:

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

достичь высоких художественных результатов и экономической конкурентоспособности в области профессионального искусства;

расширить представленность белорусского киноискусства на киноэкранах и телеканалах страны;

повысить качество и разнообразие культурных продуктов и услуг;

создать условия для организации культурного отдыха (досуга) населения;

стимулировать потребление населением культурных благ;

создать условия для реализации творческого потенциала различных категорий населения;

расширить популяризацию достижений белорусского художественного творчества в стране и за рубежом;

укрепить международный имидж Республики Беларусь как страны с высоким уровнем традиционной и современной культуры;

расширить интеграцию искусства Беларуси в мировую художественную культуру.

ГЛАВА 8

ПОДПРОГРАММА 3

«ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И ИНФРАСТРУКТУРА СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ»

Подпрограмма 3 направлена на создание благоприятных условий для всех субъектов культурной деятельности, эффективного использования культурного потенциала, материальных и информационных ресурсов, обеспечивающих создание, сохранение, распространение и потребление культурных ценностей.

В 2016–2020 годах продолжались работы по реставрации и реконструкции памятников архитектуры, строительству и капитальному ремонту объектов культуры.

Отреставрированы либо приспособлены под новые функции такие значимые объекты историко-культурного наследия, как церковь

в дер. Сынковичи Зельвенского района, юго-западные казармы, руины Белого дворца, Инженерного управления у Холмских ворот и Северо-западной части Цитадели мемориального комплекса «Брестская крепость-герой» и других объектов, расположенных на территории г. Бреста и Брестской крепости, здания фабрики-кухни в г. Минске, Музея В.К.Бялыницкого-Бирули в г. Могилеве, Борисоглебская (Коложская) церковь в г. Гродно, стадион «Динамо», памятник истории «Тростенец» в г. Минске и другие.

За счет средств фонда Президента Республики Беларусь по поддержке культуры и искусства, средств бюджета, предусмотренных Государственной инвестиционной программой, ведутся ремонтно-реставрационные работы на знаковых памятниках архитектуры: Лидском, Любчанском и Новогрудском замках, бывшем замке Сапег с фрагментами оборонительных сооружений в агрогородке Гольшаны Ошмянского района, фрагментах замка в агрогородке Крево Сморгонского района, дворцово-парковом ансамбле Пусловских в г. Коссово Ивацевичского района, бывшем дворцовом комплексе Сапег в г.п. Ружаны Пружанского района, Старом замке в г. Гродно, дворцово-парковом ансамбле в агрогородке Жиличи Кировского района, комплексе бывшего коллегиума иезуитов в агрогородке Юровичи Калинковичского района, дворцовом комплексе в дер. Святск Гродненского района, Спасо-Преображенской церкви в г. Полоцке, Успенском монастыре в дер. Пустынки Мстиславского района, Костеле Божьего Тела в г. Несвиже, Свято-Успенском соборе в агрогородке Жировичи Слонимского района, едином комплексе зданий учреждения «Национальный художественный музей Республики Беларусь», здании государственного учреждения «Мозырский драматический театр имени И.Мележа» и других объектах наследия.

Общее количество памятников архитектуры (зданий и сооружений), в том числе входящих в состав комплексных недвижимых материальных историко-культурных ценностей, составляет 4186 объектов.

В целом доля отреставрированных и имеющих соответствующее функциональное использование памятников архитектуры, включенных в Государственный список историко-культурных ценностей Республики Беларусь, за последние пять лет увеличилась на 31,68 процента при плане 30 процентов.

Проведен капитальный ремонт части зданий и сооружений библиотек, музеев, галерей, выставочных залов, парков культуры и отдыха, зоопарков, клубных организаций, дворцов, домов культуры, организаций культуры смешанного типа, организаций кинематографии, театрально-зрелищных организаций, а также закуплены основные средства для них.

Введены в эксплуатацию объект «Реконструкция и ремонт комплекса зданий и сооружений киностудии «Беларусьфильм» со строительством объектов технологического назначения на освобождаемой от производственных зданий территории», здание государственного учреждения образования «Республиканская гимназия-колледж при Белорусской государственной академии музыки», спортивно-культурный центр учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» в г. Минске.

Проведен капитальный ремонт здания государственного учреждения «Национальный академический драматический театр имени Максима Горького», реконструировано здание учреждения «Белорусский государственный академический музыкальный театр», завершены строительно-монтажные работы по объекту «Капитальный ремонт здания филиала Литературного музея М.Богдановича «Беларуская хатка». Велось строительство зоологического парка г. Витебска, здания государственного учреждения «Червенский районный краеведческий музей» и других.

В 2018–2020 годах приоритетной задачей совершенствования материально-технической базы организаций культуры было обновление (пополнение и ремонт) фонда музыкальных инструментов учреждений культуры и образования в сфере культуры.

Во исполнение поручения Главы государства на базе общества с ограниченной ответственностью «Муза-компани» создано общество с ограниченной ответственностью «Фабрика фортепиано», которое производит пианино «Беларусь». Приобретены и переданы в учреждения культуры и учреждения образования в сфере культуры 642 пианино, в том числе в организации системы Министерства культуры – 450 единиц (подчиненные Министерству культуры – 115, организации Брестской области – 50, Витебской – 50, Гомельской – 45, Гродненской – 50, Минской – 45, Могилевской области – 45, г. Минска – 50), в организации системы Министерства образования – 192 единицы.

В 2016–2020 годах произошли изменения в структуре сети организаций культуры. В первую очередь это коснулось организаций культуры коммунальной формы собственности.

Оптимизация сети организаций культуры осуществлялась по нескольким направлениям:

сокращение количества филиалов организаций культуры преимущественно в сельской местности. По сравнению с 2015 годом их количество с учетом филиалов сократилось с 7022 до 6213 единиц, в системе Министерства культуры – с 6800 до 6050 единиц (на 1 июня 2020 г.);

сокращение количества традиционных организаций культуры, в первую очередь культурно-просветительных. По сравнению с 2015 годом количество клубных организаций уменьшилось на 9,5 процента, библиотек – на 11 процентов;

реорганизация, объединение и перепрофилирование организаций культуры, создание многофункциональных организаций и организаций культуры смешанного типа на базе действовавших организаций культуры. Наиболее активно этот процесс проходил в культурно-просветительной сфере, где создавались организации смешанного типа – клуб-библиотека, клуб-музей, музей-библиотека и другие. Успешная деятельность таких учреждений смешанного типа, как Республиканский центр национальных культур, Национальный центр современных искусств Республики Беларусь, районный культурно-информационный центр в г. Гродно и других, свидетельствует о целесообразности принимаемых государством мер по этому направлению оптимизации сети организаций культуры.

В качестве позитивной тенденции последних лет можно отметить рост количества площадок негосударственного сектора культуры. К ним относятся культурный центр «Корпус» и пространство «Другі паверх» (г. Минск), тайм-кафе «1387» (г. Бобруйск), арт-пространства «Толстого, 7» (г. Витебск) и «КОВЧЕГ» (г. Гомель), Центр городских инициатив и центр «Кола» (г. Могилев), центр «Даліна Анёлаў» (г. Мозырь) и другие.

Однако в целом невысокий уровень развития инфраструктуры остается в Беларуси одним из главных факторов, ограничивающих возможности расширения объемов и разнообразия культурных услуг, доступ некоторых категорий населения к культурным благам, в первую очередь жителей сельской местности, а также развитие культурного туризма.

Важной проблемой на современном этапе является ускорение темпов информатизации сферы культуры, которая осуществляется по нескольким основным направлениям:

- формирование цифрового культурного контента;
- развитие информационных отношений и расширение перечня информационных услуг;
- обеспечение мониторинга и поддержка управленческих решений;
- подготовка кадров, обладающих культурно-информационными компетенциями.

В настоящее время в интернет-пространстве Беларуси функционирует более 2 тыс. сайтов, посвященных культуре и искусству, однако отсутствует единый интернет-источник (сайт, портал), который охватывал бы всю сферу культуры в плане представления главных культурных ресурсов Беларуси.

Процессы информатизации (цифровизации) в организациях культуры различных типов имеют свою специфику.

В 2020 году доля компьютеризированных публичных библиотек составила 92,3 процента. Полностью компьютеризированы и имеют выход в сеть Интернет библиотеки г. Минска, Гродненской и Минской областей. Всего к сети Интернет подключены 83,3 процента библиотек республики. В то же время в Витебской и Гомельской областях этот показатель составляет 68,3 и 63,8 процента соответственно. Доля центральных библиотек, имеющих сайты, – 93,8 процента.

На базе программно-технических средств Национальной библиотеки Беларуси созданы цифровые коллекции и сводный электронный каталог библиотек Беларуси, который в настоящее время насчитывает около 5 млн. записей.

На основе указанного электронного каталога разработана система корпоративной каталогизации библиотек Беларуси, которая позволяет осуществлять формирование метаданных (библиографических и авторитетных записей) в коммуникативном формате BELMARC на корпоративной основе.

На базе Национальной библиотеки Беларуси функционирует виртуальный читальный зал, обеспечивающий удаленным пользователям доступ к электронным информационным ресурсам: полнотекстовым, реферативным, библиографическим и фактографическим базам данных. Доступ к данным информационным ресурсам и ресурсам организаций-партнеров предоставляется без ограничений.

В настоящее время музеи системы Министерства культуры обладают компьютеризированными рабочими местами, используют в своей деятельности автоматизированную музейную учетно-фондовую систему. В 2018 году завершена модернизация Государственного каталога Музейного фонда Республики Беларусь.

Присутствие музеев в сети Интернет в последние годы значительно активизировалось. Большинство музеев имеет интернет-сайты (официальные либо созданные на портале museum.by), представлены в социальных сетях «Facebook», «Twitter», «ВКонтакте», «Одноклассники», «Instagram» и других. На сайтах учреждений «Музей «Замковый комплекс «Мир», «Белорусский государственный музей истории Великой Отечественной войны», государственных учреждений «Национальный историко-культурный музей-заповедник «Несвиж», «Мемориальный комплекс «Брестская крепость-герой» осуществляется онлайн-продажа входных билетов. Активно вводится услуга онлайн-бронирования экскурсионного обслуживания в музеях республиканского подчинения, Брестской и Гродненской областей.

В экспозиционную и культурно-образовательную деятельность музеев внедряются современные информационные и мультимедийные технологии («зоны погружения» с направленными звуковыми потоками, 3D-инсталляции, зоны просмотра кино- и видеоматериалов, аудиогиды, информационные мультимедийные, сенсорные панели и другое).

Компьютерами оснащено 100 процентов театрально-зрелищных организаций республики. Выход в сеть Интернет имеют 99 процентов театров и 81 процент концертных организаций, собственные сайты – 96 и 71 процент соответственно.

Для театрально-зрелищных организаций характерно наличие несистематизированных фондов текстовых материалов, фотографий, аудио- и видеозаписей спектаклей. Как правило, данные организации не имеют специализированных информационных систем (электронных театральных архивов, библиотек, медиатек, систем компьютерной сценографии и других).

Важным аспектом информационной деятельности театрально-зрелищных организаций является внедрение специализированных билетно-информационных систем. Сегодня отечественные театры используют, как правило, такие внешние сервисы, как компьютерная билетная система «Билетный Центр», порталы «Квіткі.by» и «Ticketpro».

Все государственные стационарные кинотеатры имеют выход в сеть Интернет.

В настоящее время деятельность кинозрелищных организаций в сети Интернет поддерживается различными интернет-порталами, реализующими в основном функции информирования и продажи (бронирования) билетов. Порталы «ByCard», «Киновидеопрокат» унитарного предприятия «Киновидеопрокат» Минского городского исполнительного комитета, «Кинопарк» и другие публикуют афишу, осуществляют онлайн-продажу и бронирование билетов, предоставляют пользователям информационные материалы о кинокартинах, идущих в прокате, однако объем предоставляемой информации невелик.

Отсутствуют полноценные веб-ресурсы, освещающие события в сфере киноискусства, размещающие аналитические и критические материалы, подготовленные белорусскими кинокритиками.

Важнейшей задачей является сохранение уникального кинофонда Республики Беларусь с использованием современных информационных технологий.

Оснащены компьютерной техникой, имеют выход в сеть Интернет и собственные сайты 100 процентов учреждений высшего образования в сфере культуры.

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

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

отсутствие в ряде агрогородков стационарных клубов (организации культуры смешанного типа), недостаточное количество специализированных транспортных средств (автоклубов) для обслуживания сельских населенных пунктов, не имеющих стационарных учреждений культуры;

неудовлетворительное состояние многих зданий организаций культуры и объектов культурного назначения, требующих проведения неотложных ремонтных работ;

недостаточный уровень ресурсного обеспечения информатизации сферы культуры, в том числе процесса оцифровки и агрегации информационных ресурсов библиотек Беларуси, предметов музейного фонда и кинофонда Беларуси;

несоответствие программного обеспечения ряда информационных систем и информационных ресурсов в сфере культуры современным требованиям;

отсутствие электронной инфраструктуры для документов в электронной форме (облачные хранилища, автоматизированные информационные системы);

отсутствие Республики Беларусь в международных регистрах цифровых идентификаторов систем управления электронными периодическими изданиями и представления национальных научных публикаций.

Дальнейшее развитие функционирования и инфраструктуры сферы культуры будет осуществляться в рамках реализации подпрограммы 3.

Решение задач подпрограммы 3 будет обеспечено следующими ключевыми направлениями деятельности:

модернизация, перепрофилирование и (или) реконструкция существующих зданий в целях приспособления их для использования в качестве центров культурного развития в малых городах и сельской местности;

строительство, капитальный ремонт объектов инфраструктуры сферы культуры;

проведение ремонтно-реставрационных работ на историко-культурных ценностях в целях обеспечения их сохранности, вовлечения в хозяйственный оборот с привлечением частных инвестиций и спонсорских средств;

материально-техническое обеспечение объектов инфраструктуры сферы культуры, оснащение организаций культуры современными цифровыми системами, свето- и звукоаппаратурой;

ресурсное обеспечение информатизации сферы культуры;

оцифровка фондов музеев, библиотек, кинофонда, объектов нематериального культурного наследия;

расширение перечня информационных услуг и создание условий для их потребления.

Комплекс мероприятий подпрограммы 3 представлен согласно приложению 6.

Выполнение задач подпрограммы 3 будет оцениваться по целевым показателям согласно приложению 1.

Реализация мероприятий и достижение целевых показателей подпрограммы 3 позволят:

повысить социальную и экономическую эффективность функционирования объектов инфраструктуры сферы культуры, обеспечить сохранность и использование под современные нужды объектов историко-культурного наследия;

сохранить сеть организаций культуры в агрогородках;

модернизировать места киноvideопоказа;

обновить материально-техническую базу, в том числе фонды музыкальных инструментов организаций культуры и учреждений образования в сфере культуры;

расширить диапазон культурно-досуговой деятельности;

расширить возможности для развития культурных индустрий, народных промыслов и ремесел, развития инициативы и предпринимательства в культурной деятельности на основе новых цифровых платформ;

ускорить формирование национального цифрового культурного контента «Культура Беларуси» и его интеграцию в мировое информационное пространство;

расширить перечень информационных услуг, что обеспечит различным категориям населения более широкий доступ к культурным благам;

обеспечить доступ к информационным ресурсам Национальной библиотеки Беларуси и ведущих мировых издательств и агрегаторов;

расширить сотрудничество с зарубежными и отечественными организациями и учреждениями по вопросам широкого представления национальных информационных ресурсов в мировом информационном пространстве, приобретения и использования лицензионных информационных ресурсов.

Для обеспечения функционирования государственных организаций в сфере культуры потребуется осуществить закупку необходимых товаров. Объемы их закупки и финансирования приведены согласно приложению 7.

ГЛАВА 9

ПОДПРОГРАММА 4 «БЕЛОРУСЫ В МИРЕ»

Подпрограмма 4 направлена на обеспечение комплексного взаимодействия органов государственного управления, общественных организаций Республики Беларусь с белорусами зарубежья¹ и объединениями соотечественников на принципах взаимного уважения и доверия, сохранение и поддержку национально-культурной идентичности белорусской диаспоры, создание условий для обучения родному языку белорусов зарубежья, консолидацию белорусской диаспоры.

Значимость и необходимость государственной поддержки белорусов зарубежья обусловлена тем, что белорусская диаспора является важным ресурсом, который может стать существенным фактором укрепления белорусской внешней и внутренней политики, развития культурно-гуманитарных связей с зарубежными странами в интересах Республики Беларусь, повышения международного имиджа белорусского государства.

Сегодня наибольшее количество белорусов проживает в Канаде, Латвии, Литве, Польше, России, США, Украине, Чехии, Эстонии. Как следует из доклада Организации Объединенных Наций за 2018 год, за пределами Беларуси проживает почти 1,5 млн. белорусов. В других источниках речь идет о 3,5 млн. человек.

В настоящее время насчитывается 207 общественных организаций белорусов зарубежья, многие из них конструктивно взаимодействуют с белорусским государством. Эти объединения осуществляют в первую очередь деятельность по сохранению и популяризации белорусской культуры, истории и языка.

Одной из важных задач, стоящих перед государством, является создание условий для консолидации белорусов зарубежья, их объединения и участия в защите общих интересов Беларуси, взаимодействия с ними в целях распространения знаний о Беларуси, ее традициях, богатом культурно-историческом и духовном наследии.

Сложившийся за последние пять лет организационно-правовой механизм сотрудничества с белорусами зарубежья в культурно-гуманитарной сфере

¹ Законодательные нормы, связанные с определением понятий «белорусы зарубежья» и «государственная политика в области отношений с белорусами зарубежья», закреплены в Законе Республики Беларусь от 16 июня 2014 г. № 162-З «Об белорусах замежжа». В Государственной программе также используется термин «белорусская диаспора», который соответствует термину «белорусы зарубежья», применяемому в указанном Законе.

оказался эффективным. Совместные с белорусской диаспорой культурные проекты стали наиболее успешным направлением взаимодействия. Так, в большинстве стран, где находятся белорусские общины, практиковалось совместное проведение мероприятий культурной направленности, приуроченных к памятным датам в истории Беларуси. К участию в проведении дней культуры Беларуси в зарубежных странах, а также в торжественных мероприятиях, которые организуют дипломатические представительства, активно привлекались фольклорные коллективы диаспор. В целях увековечения памяти выдающихся белорусских деятелей в зарубежных странах осуществлялась совместная работа по установлению памятников и памятных досок. Составной частью программы визитов белорусских делегаций за рубеж были встречи с белорусами зарубежья.

Знаковым событием стал организованный при поддержке государства III Фестиваль искусств белорусов мира (7–11 сентября 2017 г.), мероприятия которого прошли в г. Минске и регионах. В них приняли участие более 300 белорусов зарубежья из 19 стран. По инициативе зарубежных соотечественников в том же году на Троицкой набережной г. Минска установлен памятный знак «Белорусам зарубежья», символизирующий единство диаспоры и ее исторической родины. При активном участии организаций белорусов зарубежья более чем в 20 странах мира состоялись мероприятия, посвященные 500-летию белорусского книгопечатания, годовщинам Победы в Великой Отечественной войне и освобождения Беларуси от фашистов, II Европейским играм 2019 года в г. Минске, другим важным для национальной истории и культуры датам.

В отчетный период издан информационно-аналитический сборник «Творческие коллективы белорусов зарубежья», который включает сведения об истории создания объединений белорусской диаспоры и их роли в современной жизни Беларуси, изготовлены и переданы объединениям белорусов зарубежья национальные костюмы, обувь, государственная символика, музыкальные инструменты для творческих коллективов, белорусскоязычные издания, словари и другое имущество, организованы экскурсии для детей и молодежи белорусов зарубежья на исторической родине, их участие в республиканских мероприятиях, в том числе в благотворительной акции «Наши дети» с посещением новогодних мероприятий.

Благодаря усилиям государства обеспечивалась деятельность Культурного центра Беларуси в Варшаве, который значительно усилил поддержку белорусского национального меньшинства в Польше в последние два года. Осуществлена поддержка школ с изучением белорусского языка

на Подляшье, организованы отдых детей этих школ в оздоровительном центре «Зубренок», поездки для лауреатов конкурса «Узнай Беларусь» в Беловежскую пушу, детей белорусов зарубежья на новогодние праздники в г. Минск.

Совместные мероприятия заграничных учреждений Беларуси с белорусской диаспорой стали не только средствами сохранения и пропаганды белорусской культуры, истории и языка, но и хорошо отлаженными каналами связи для диалога государства и диаспоры и доступа белорусов зарубежья к получению объективных сведений о событиях в Беларуси. На формирование важных предпосылок для консолидации белорусской диаспоры были направлены и ежегодные заседания Консультативного совета по делам белорусов зарубежья. В последние два года активизировалось и взаимодействие между самими объединениями белорусов зарубежья, происходил динамичный обмен практическим опытом работы без участия в этих процессах государства. В отдельных случаях такое сотрудничество было закреплено соглашениями и протоколами о намерениях.

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

ослабление диалога между государством и белорусами зарубежья в условиях усиливающейся политизации белорусской диаспоры;

снижение инициативы, мотивации и уровня взаимодействия внутри белорусской диаспоры, усиление тенденции к разобщенности (нацеленность на конструктивное сотрудничество с государством характерна преимущественно для представителей старшего поколения, объединенных ностальгией по исторической родине);

слабая преемственность между старшим и молодым поколениями белорусов зарубежья;

слабое владение белорусами зарубежья родным языком, особенно в постсоветских (Казахстан, Кыргызстан, Узбекистан) и отдаленных государствах;

невысокий качественный уровень реализации культурных мероприятий, организованных объединениями белорусов зарубежья в отдаленных государствах, что обусловлено слабой материально-технической базой, отсутствием доступа творческих коллективов к приобретению национальных костюмов, музыкальных инструментов, обуви и другого.

Дальнейшее развитие сферы культуры в части сотрудничества с белорусской диаспорой будет осуществляться в рамках реализации подпрограммы 4.

Решение задачи подпрограммы 4 будет обусловлено следующими приоритетными направлениями деятельности:

координация Консультативным советом по делам белорусов зарубежья при Министерстве иностранных дел взаимодействия между государством и объединениями белорусов зарубежья, содействие консолидации белорусской диаспоры;

активизация сотрудничества с белорусами зарубежья по сохранению и популяризации белорусской культуры, истории и языка;

осуществление целенаправленных действий по обучению белорусов зарубежья родному языку;

поддержка детей и молодежи из числа представителей белорусской диаспоры в деле их обучения и воспитания в духе любви и уважения к исторической родине;

поддержка объединений белорусов зарубежья, белорусскоязычных и воскресных школ, творческих коллективов, созданных при объединениях белорусов зарубежья, путем передачи им национальной символики, белорусскоязычных изданий, словарей, аудио- и видеотехники и продукции, музыкальных инструментов, национальных костюмов, головных уборов, обуви и другого имущества.

Комплекс мероприятий подпрограммы 4 представлен согласно приложению 8.

Выполнение задачи подпрограммы 4 будет оцениваться по целевому показателю «Количество мероприятий социально-культурной направленности, проводимых с участием представителей белорусов зарубежья».

Реализация мероприятий и достижение целевого показателя подпрограммы 4 позволят:

осуществить распространение и популяризацию белорусской культуры, истории и языка в мире;

сохранить национальную самоидентичность белорусов зарубежья, духовных ценностей и культурно-исторического наследия белорусского народа;

создать условия для преемственности между поколениями белорусов зарубежья и формирования у молодых представителей белорусской диаспоры отношения к современной Беларуси в духе любви и уважения к исторической родине;

повысить качество организации и исполнения культурно-гуманитарных мероприятий за рубежом с участием объединений соотечественников;

повысить уровень владения белорусами зарубежья родным языком;

обеспечить диалог государства с белорусской диаспорой, доступ соотечественников к объективной информации о событиях в Беларуси;

обеспечить консолидацию белорусской диаспоры;

создать условия для дальнейшей систематизации и укрепления сотрудничества с белорусской диаспорой на принципах взаимного уважения и доверия.

ГЛАВА 10

ПОДПРОГРАММА 5 «АРХИВЫ БЕЛАРУСИ»

Подпрограмма 5 направлена на обеспечение государственной поддержки в области создания и поддержания условий для хранения архивных документов как составной части историко-культурного, информационного и интеллектуального достояния народа Беларуси и обеспечения доступа пользователей к архивной информации.

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

В настоящее время в 32 государственных архивных учреждениях находится 13 365 461 единица хранения бумажных, аудиовизуальных и электронных документов начиная с 1391 года и до наших дней, в том числе документы государственных органов, государственных и негосударственных организаций, политических партий, общественных объединений, граждан. Сохранение 1 288 476 единиц хранения документов реорганизованных, ликвидированных организаций и прекративших деятельность индивидуальных предпринимателей осуществляют 122 территориальных архива.

Для формирования Национального архивного фонда Республики Беларусь полноценными по содержанию и оптимальными по составу документами в государственные архивные учреждения ежегодно принимается на постоянное хранение более 80 тыс. единиц хранения. Источниками комплектования в настоящее время являются около 7,7 тыс. государственных органов и иных организаций.

Для обеспечения безопасности хранения архивных фондов ведется работа по созданию и поддержанию оптимальных условий хранения архивных документов путем строительства, реконструкции и ремонта зданий государственных архивных учреждений, оборудования их средствами пожаротушения, охраны и сигнализации, применения технических средств для создания оптимальных температурно-влажностного, светового, санитарно-гигиенического и охранного режимов в архивохранилищах. В результате данной работы в новое здание перемещено учреждение «Зональный государственный архив в г. Слуцке», увеличены площади для хранения

документов учреждения «Государственный архив Витебской области», осуществлен капитальный ремонт учреждений «Государственный архив Брестской области», «Центральная лаборатория микрофильмирования и реставрации документов Национального архивного фонда Республики Беларусь», «Зональный государственный архив в г. Глубокое».

Тем не менее средняя загруженность государственных архивохранилищ неизбежно растет, и на начало 2020 года она составила 98,9 процента. Дефицит площадей является устойчивой проблемой для 10 государственных архивов. Данное обстоятельство напрямую влияет на количество принимаемых на постоянное хранение документов Национального архивного фонда Республики Беларусь.

Важным направлением деятельности государственных архивных учреждений, имеющих политическую и социальную значимость, является работа по удовлетворению информационных потребностей граждан, общества, государства. Особое внимание уделяется обеспечению конституционных прав граждан на доступ к информационным ресурсам, повышению уровня предоставляемых архивами услуг, в том числе предоставлению социально-правовой информации, связанной с социальной защитой граждан, предусматривающей их пенсионное обеспечение, получение льгот и компенсаций. Ежегодно государственными архивными учреждениями исполняется около 20 тыс. запросов социально-правового характера, около 270 генеалогических и более 13 тыс. тематических запросов.

В целях популяризации документальных ресурсов государственными архивными учреждениями осуществляется выставочная и публикационная деятельность. Ежегодно проводится приблизительно 70 выставок архивных документов, посвященных памятным событиям в истории Беларуси, юбилеям известных деятелей культуры и науки Беларуси.

В целях роста эффективности деятельности государственных архивных учреждений на основе информационных технологий развивается единая электронная система учета архивных документов и фондов, доступная в сети Интернет. Введена в промышленную эксплуатацию информационная система архива электронных документов Национального архивного фонда Республики Беларусь, осуществлена ее интеграция с автоматизированной информационной системой государственного архива. Формируется интернет-портал «Система открытого доступа к документам Национального архивного фонда Республики Беларусь», на котором представлена многоуровневая система описания и поиска архивных объектов (фондов, описей, дел, документов).

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

- недостаточность площадей для приема и хранения архивных документов;
- трудности поддержания гарантированных нормативных условий обеспечения сохранности архивных документов;

- недостаточный уровень организации удаленного доступа к научно-справочному аппарату и цифровым копиям архивных документов.

Дальнейшее развитие сферы архивного дела будет осуществляться в рамках реализации подпрограммы 5.

Решение задачи подпрограммы 5 будет обусловлено следующими ключевыми направлениями деятельности:

- строительство и реконструкция зданий для архивных учреждений;
- обеспечение эксплуатационной надежности зданий и помещений архивных учреждений и их инженерных коммуникаций;

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

Комплекс мероприятий подпрограммы 5 представлен согласно приложению 9.

Выполнение задачи подпрограммы 5 будет оцениваться по следующим целевым показателям:

- количество архивных документов, принятых на постоянное хранение в государственные архивные учреждения;

- количество цифровых копий архивных документов, созданных государственными архивными учреждениями;

- количество выставок архивных документов, проведенных в государственных архивных учреждениях.

Реализация мероприятий и достижение целевых показателей подпрограммы 5 позволят:

- обеспечить эффективное формирование Национального архивного фонда Республики Беларусь;

- создать условия для обеспечения сохранности архивных документов;

- привлечь внимание общественности к ретроспективной архивной информации.

*Источник: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100053> –
Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь*

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПРОГРАММА «Беларусь гостеприимная» на 2021–2025 годы

ГЛАВА 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Государственная программа подготовлена с учетом приоритетов социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы и направлена на решение задач государственной политики в сфере туризма.

Реализация Государственной программы будет способствовать достижению на национальном уровне Целей устойчивого развития, объявленных Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций, в том числе по обеспечению открытости, безопасности и экологической устойчивости городов и населенных пунктов, содействию поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости, достойной работе для всех.

Анализ выполнения мероприятий Государственной программы «Беларусь гостеприимная» на 2016–2020 годы, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 23 марта 2016 г. № 232 (далее – Государственная программа на 2016–2020 годы), показал, что поставленные задачи в целом решены, произошли положительные перемены в развитии туристической индустрии:

количество субъектов туристической деятельности по сравнению с 2016 годом увеличилось на 168 единиц и составило в 2019 году 1544 субъекта;

объем экспорта туристических услуг в 2019 году составил 265,4 млн. долларов США (в 2016 году – 160 млн. долларов США);

численность иностранных граждан, посетивших Республику Беларусь через пункты пропуска в 2019 году, составила 5 млн. человек (в 2016 году – 4,4 млн. человек);

количество организованных туристов и экскурсантов, посетивших Республику Беларусь, составило 405,5 тыс. человек (в 2016 году – 217,4 тыс. человек);

численность организованных туристов и экскурсантов, отправленных по маршрутам внутри страны, в 2019 году составила 1,1 млн. человек (в 2016 году – 1 млн. человек).

Внедрен Вспомогательный счет туризма Республики Беларусь (далее – Вспомогательный счет туризма), построение которого осуществляется раз в два года и позволяет рассчитать вклад туризма в экономику, выявить экономические возможности сферы туризма, изучить структурные сдвиги между спросом и предложением туристических продуктов, оценить влияние

туризма на ВВП, а также на показатели занятости и в целом повысить экономическую эффективность принимаемых управленческих решений в сфере туризма.

Так, вклад сферы туризма в ВВП страны в 2016 году составил 2,2 процента (в 2014 году – 1,8 процента). При этом величина валовой добавленной стоимости, созданной в сфере туризма, в 2016 году составила 2,1 млрд. рублей и по сравнению с 2014 годом увеличилась в фактических ценах на 47 процентов.

На начало 2020 года в сфере туризма было занято около 243 тыс. человек, что составляет 5,6 процента от общей численности занятых в экономике.

В последние годы достигнуты значительные успехи в работе над качеством экскурсионного обслуживания в Республике Беларусь – создана система разработки экскурсионных маршрутов, обучения и аттестации экскурсоводов и гидов-переводчиков.

В то же время потребность в подготовке квалифицированных кадров в экскурсионной сфере возросла, особенно специалистов со знанием таких языков, как китайский, польский, итальянский, иврит.

Значительно улучшены условия для развития въездного и внутреннего туризма: либерализован визовый режим, упростилась процедура регистрации иностранных граждан, повысилось качество сервиса, внедрена и развивается отечественная система онлайн-бронирования «VETLIVA», Республика Беларусь появилась в туристических рейтингах западных стран.

Повышение узнаваемости Беларуси за рубежом, рост количества прибывших иностранных граждан положительно повлияли на привлечение инвестиций в туристическую отрасль. На рынке гостиничных услуг не только столицы, но и регионов в настоящее время представлены такие мировые гостиничные сети, как «Marriott International», «Hilton Hotels&Resorts» и другие. Улучшилось состояние гостиничной базы. Продолжена работа по развитию сети кемпингов и кемперных стоянок.

Вместе с тем проблемными вопросами в сфере туризма в Республике Беларусь на сегодняшний день являются:

несоответствие между языковой структурой въездных потоков иностранных туристов и структурой по языкам аттестованных гидов-переводчиков, недостаточная обеспеченность регионов Беларуси гидами-переводчиками;

недостаточная деятельность по продвижению национального туристического продукта;

нехватка средств размещения экономического и среднего ценового сегмента в регионах, а также средств размещения, позволяющих принимать большие группы организованных туристов.

С учетом современных мировых тенденций будущий потенциал развития сферы туризма в Республике Беларусь связан с возобновлением и привлечением новых туристических потоков посредством либерализации условий посещения страны, диверсификацией и повышением качества оказания туристических услуг, а также увеличением инвестиционной привлекательности сферы туризма.

ГЛАВА 2

ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И СТРУКТУРА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

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.

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».

Ответственным заказчиком Государственной программы является Министерство спорта и туризма.

Заказчик подпрограммы 1 – Министерство спорта и туризма. Задачей подпрограммы 1 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.

Заказчиками подпрограммы 2 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.

Заказчиками подпрограммы 3 являются облисполкомы, открытое акционерное общество «Белагропромбанк». Для характеристики выполнения задачи «Создание развитой туристической индустрии, способной реализовывать качественный конкурентоспособный комплекс туристических услуг для удовлетворения максимального числа туристов» используется целевой показатель «численность лиц, размещенных в коллективных средствах размещения».

Сводным целевым показателем Государственной программы является экспорт туристических услуг.

Проверка и подтверждение достижения цели и решения задач Государственной программы обеспечиваются системой сведений о сводном целевом показателе и целевых показателях согласно приложению 1.

Решение задач Государственной программы обеспечивается выполнением комплекса мероприятий согласно приложению 2.

Сведения о сопоставимости сводного целевого и целевых показателей Государственной программы с индикаторами достижения Целей устойчивого развития приведены согласно приложению 3.

ГЛАВА 3

ПОДПРОГРАММА 1 «КАДРОВОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ В СФЕРЕ ТУРИЗМА»

Подпрограмма 1 Государственной программы на 2016–2020 годы была направлена на разработку новых принципов и подходов к формированию и продвижению национального туристического продукта, создание системы управления отраслью, а также формирование кадрового, научного и учебно-методического обеспечения туризма.

В целях оказания экскурсионных услуг на высоком профессиональном уровне с 2007 года в Республике Беларусь проводится профессиональная аттестация, подтверждающая квалификацию экскурсоводов и гидов-переводчиков.

В 2016–2019 годы в рамках заседаний аттестационной комиссии аттестовано 352 экскурсовода и 143 гида-переводчика.

На 31 декабря 2019 г. в Республике Беларусь насчитывалось 1019 аттестованных специалистов: 812 экскурсоводов и 207 гидов-переводчиков

(из них по языкам: английский – 93, польский – 33, немецкий – 33, китайский – 28, итальянский – 15, французский – 18, испанский – 7, турецкий – 5, японский – 2, иврит – 1, нидерландский – 1, португальский – 1), что позволяет удовлетворить запросы даже небольших рыночных сегментов и отдельных туристов.

В 2016–2019 годах разработан 41 туристско-экскурсионный маршрут, в том числе 22 новых экскурсионных маршрута, 11 экскурсий обновлены, 8 – переведены на иностранные языки.

Ежегодно в поддержку Международного дня памятников и исторических мест (18 апреля), установленного ЮНЕСКО в целях привлечения внимания общественности к вопросам защиты и сохранения всемирного культурного наследия, проводился «Фэст экскурсаводаў». В рамках данного фестиваля в целях пропаганды богатого архитектурно-исторического и природного наследия нашей страны организовывались экскурсии по Беларуси, в том числе для людей с инвалидностью, включая инвалидов-колясочников, инвалидов по зрению. Всего в 2016–2019 годах в рамках фестиваля проведено 786 экскурсий (в 2019 году – 350, в 2018 году – 100, в 2017 году – 150, в 2016 году – 186).

В 2016–2019 годах проведено 35 одно- и двухдневных образовательных семинаров во всех областях республики и г. Минске для представителей субъектов туристической деятельности, экскурсоводов, гидов-переводчиков, представителей средств массовой информации.

В рамках научного обеспечения туризма в 2016–2019 годах проводились исследования на темы «Обеспечение конкурентоспособности Республики Беларусь на рынке туризма с использованием инновационных технологий», «Оценка туристического потенциала регионов Республики Беларусь: спрос, предложение, конкуренция и рыночные тенденции», «Разработка проекта Национальной стратегии развития туризма в Республике Беларусь до 2035 года».

В рамках кадрового обеспечения Министерством спорта и туризма совместно с государственным учреждением «Национальное агентство по туризму», Национальной академией наук Беларуси, Министерством образования, местными исполнительными и распорядительными органами, учреждениями образования, субъектами хозяйствования, ассоциациями (союзами) субъектов туристической деятельности, общественными объединениями в сфере туризма реализованы мероприятия по обеспечению потребности туристической индустрии в кадрах, повышению качества туристических услуг и экскурсионного обслуживания, разработке новых и обновлению действующих экскурсий, созданию туристических маршрутов с активными способами передвижения.

Основными результатами реализации подпрограммы 1 Государственной программы на 2016–2020 годы стало повышение квалификации специалистов сферы туризма, совершенствование экскурсионного обслуживания, разработка и обновление туристско-экскурсионных маршрутов. Это позволило повысить качество обслуживания белорусских и зарубежных туристов на объектах туристической индустрии, продолжить формирование кадрового, научного и учебно-методического обеспечения туризма в соответствии с основными направлениями развития внутреннего, международного и въездного туризма.

В соответствии с задачей подпрограммы 1 Государственной программы 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 иные мероприятия);

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.

Решение поставленных задач будет осуществляться путем реализации комплекса мероприятий, предусмотренных в приложении 2.

Ожидаемыми результатами реализации подпрограммы 1 являются:

увеличение численности организованных туристов и экскурсантов – граждан Республики Беларусь, отправленных по маршрутам тура в пределах территории Республики Беларусь, в 2025 году по сравнению с 2020 годом в 1,5 раза;

ежегодное увеличение численности аттестованных экскурсоводов и гидов-переводчиков не менее чем на 50 человек;

ежегодное увеличение количества разработанных и обновленных экскурсий и туров не менее чем на 15 единиц.

Деятельность в рамках мероприятий подпрограммы 1 позволит расширить структуру предложения на рынке туристических услуг и создать привлекательный и конкурентоспособный на мировом уровне национальный туристический продукт, обеспеченный квалифицированным методическим и кадровым сопровождением.

ГЛАВА 4

ПОДПРОГРАММА 2 «МАРКЕТИНГ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ»

Подпрограмма 2 Государственной программы на 2016–2020 годы была направлена на формирование многоуровневой системы продвижения туристических услуг, развитие информационной системы комплексной поддержки внутреннего и въездного туризма, сети туристических информационных центров в регионах республики и за рубежом, в том числе на базе дипломатических представительств и консульских учреждений, а также представительств субъектов хозяйствования.

В 2016–2019 годах проводилась работа по изданию и тиражированию рекламно-информационных материалов о туристических возможностях Республики Беларусь. Были изданы брошюры «100 вещей, которые нужно сделать в Беларуси» и «50 вещей, которые нужно сделать в Беларуси», «Найди свою Беларусь» на 9 языках, туристическая карта Беларуси, тематические брошюры по видам туризма (гастрономический, культурно-познавательный, спортивный, промышленный, экологический, оздоровительный), изготовлена брендированная сувенирная продукция, выпущен набор открыток на русском и английском языках.

Рекламно-информационные материалы распространялись в рамках участия в выставках и презентациях, передавались в загранучреждения Республики Беларусь в Азербайджане, Армении, Болгарии, Бразилии, Великобритании, Венгрии, Германии, Израиле, Индии, Испании, Канаде, Китае, Корее, Латвии, Литве, Нидерландах, ОАЭ, Польше, России, Сирии, США, Таджикистане, Турции, Чехии, Узбекистане, Эквадоре, Эстонии.

Ежегодно велся календарь туристических событий, который был размещен на сайте Министерства спорта и туризма в разделе «Беларусь туристическая».

В целях развития и продвижения в глобальной компьютерной сети Интернет (далее – сеть Интернет) централизованных ресурсов о туристических возможностях Республики Беларусь belarustourism.by (для профессионалов) и belarus.travel (для туристов) проведены следующие мероприятия:

внедрены элементы визуального стиля сайта belarustourism.by, улучшена его структура и ускорена работа (в том числе запущена версия для слабовидящих), размещена программа пробного тестирования для подготовки к прохождению профессиональной аттестации, подтверждающей квалификацию экскурсоводов и гидов-переводчиков, проведены поисковая оптимизация и рекламная кампания сайта в социальных сетях;

разработана и запущена версия сайта belarus.travel на китайском, немецком, польском языках, а также усовершенствованная версия на белорусском и английском языках, внедрен каталог кемперных стоянок на территории Республики Беларусь;

в полном объеме заработал многофункциональный сервис онлайн-бронирования туристических услуг «VETLIVA» республиканского унитарного предприятия «ЦЕНТРКУРОРТ».

В 2019 году Министерством спорта и туризма проведено 39 маркетинговых мероприятий, направленных на продвижение туристического потенциала Республики Беларусь (15 выставок, 10 презентаций, 14 ознакомительных туров); в 2018 году – 39 маркетинговых мероприятий (15 выставок, 18 презентаций, 6 ознакомительных туров); в 2017 году – 33 маркетинговых мероприятия (13 выставок, 10 презентаций, 10 ознакомительных туров); в 2016 году – 28 маркетинговых мероприятий (12 выставок, 10 презентаций, 6 ознакомительных туров).

Всего в 2016–2019 годах проведено 139 маркетинговых мероприятий. В результате по итогам 2019 года экспорт туристических услуг составил 166 процентов к уровню 2016 года, количество иностранных туристов, посетивших Республику Беларусь в 2019 году, – 5 млн. человек (117,8 процента к уровню 2016 года).

Правительствами Республики Беларусь и Китайской Народной Республики 2018 год был объявлен Годом туризма Беларуси в Китае. В связи с этим Министерством спорта и туризма реализован соответствующий план мероприятий, включающий более 50 организационных, маркетинговых мероприятий, а также мероприятия по развитию туристической инфраструктуры, подготовке кадров и другие. В мае 2019 г. по заказу крупнейшей китайской туристической корпорации «CTS» республиканским унитарным предприятием «ЦЕНТРКУРОРТ» была организована корпоративная конференция китайской компании здорового питания «WANMEI» с участием 2300 человек.

В результате экспорт туристических услуг в КНР в 2019 году возрос на 16,3 процента к уровню 2018 года, количество китайских граждан, посетивших Беларусь в 2019 году, – на 38,8 процента.

В целях развития международного сотрудничества в сфере туризма: действовал Совет по туризму государств – участников СНГ, в рамках работы которого регулярно рассматривались основные направления государственной политики в области туризма, ход реализации Стратегии развития сотрудничества государств – участников СНГ в области туризма и другие актуальные вопросы развития туризма на пространстве СНГ;

активизировано сотрудничество со Всемирной туристской организацией (далее – ЮНВТО): получена консультативная помощь экспертов ЮНВТО по внедрению Вспомогательного счета туризма при подготовке в 2016 году изменений в Закон Республики Беларусь от 25 ноября 1999 г. № 326-3 «О туризме», Национальной стратегии развития туризма в Республике Беларусь до 2035 года, а также по поддержке туризма в условиях распространения пандемии коронавируса COVID-19;

при поддержке ЮНВТО в 2017 году впервые в Беларуси проведена Международная конференция «Брендинг дестинаций: Инновационные идеи для привлечения туристов» с участием Генерального секретаря ЮНВТО, более 300 делегатов, 23 спикеров в области маркетинга, разработки бренда и менеджмента в туризме из 15 стран мира;

проведены заседания Смешанной Белорусско-Турецкой комиссии по туризму, Совместной группы по сотрудничеству в области туризма с Литовской Республикой, Совместного туристского комитета по сотрудничеству в области туризма с Латвийской Республикой, Совместных комитетов по сотрудничеству в области туризма с Республикой Сербия, Государством Израиль, рабочих групп по сотрудничеству в области туризма с Республикой Польша, Венгрией, Украиной, организованы встречи и переговоры с представителями государственных туристических администраций государств – участников СНГ, КНР, ОАЭ, Турции, ряда регионов России и дипломатических миссий других стран.

В целях содействия развитию внутреннего и въездного туризма в Республике Беларусь, консолидации усилий всех государственных органов, организаций, физических лиц, занятых в сфере туризма, и поощрения достижений в развитии туристической индустрии в Республике Беларусь в 2016–2019 годах проводился республиканский туристический конкурс «Познай Беларусь».

Для более эффективного продвижения туристического потенциала Беларуси в мире продолжилась работа с новостными порталами Республики Беларусь и зарубежных стран по рекламе белорусского туризма.

В 2016–2018 годах Республика Беларусь занимала лидирующие позиции в номинации «Агротуризм» рейтинга «National Geographic Traveler Awards».

В 2017 году авторитетное британское издание «Таймс» включило Минск в топ-30 городов, привлекательных для отдыха на уик-энд.

В 2019 году британская газета «Independent» включила Минск в список европейских городов, которые рекомендуется посетить.

Беларусь попала в десятку лучших стран для путешествий в 2019 году по версии международного издательства Lonely Planet. В этом же году Беловежская пуца попала в топ-25 лучших направлений для путешествий по версии журнала «National Geographic Traveler». Французское издание «Le Figaro» назвало Беларусь «спящей красавицей Европы» и включило нашу страну в двадцатку лучших направлений для туризма в 2020 году.

Составители рейтингов чаще всего выделяли такие туристические достоинства Беларуси, как 30-дневный безвизовый режим, чистота и безопасность, архитектурное наследие г. Минска, обилие кафе и арт-площадок, обширные леса и многочисленные национальные парки. Кроме того, в связи с проведением II Европейских игр 2019 года в Республике Беларусь г. Минск был назван «центром глобальных событий и саммитов».

Выполнение мероприятий подпрограммы 2 Государственной программы на 2016–2020 годы способствовало формированию многоуровневой системы продвижения туристических услуг, развитию информационной системы комплексной поддержки внутреннего и въездного туризма, развитию сети туристических информационных центров в регионах республики.

Проблемными вопросами, которые необходимо решить в рамках реализации подпрограммы 2 Государственной программы, являются:

расширение целевых рынков международного въездного туризма по мере развития инфраструктуры, вывода на рынок новых туристических продуктов, в том числе с учетом необходимости создания новых каналов продаж и коммуникаций в условиях пандемии инфекции COVID-19;

увеличение темпов развития внутреннего туризма и формирование у граждан мотивации к ним посредством маркетинговых технологий;

расширение представленности туристического потенциала Республики Беларусь в интернет-пространстве, а также на влиятельных международных платформах и ресурсах ведущих телекомпаний.

Продвижение туристического потенциала Республики Беларусь на внутреннем и внешних туристических рынках в рамках подпрограммы 2 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 и 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».

Комплекс мероприятий подпрограммы 2 представлен в приложении 2.

Основными результатами реализации подпрограммы 2 станут:

увеличение количества проведенных маркетинговых мероприятий, направленных на продвижение туристического потенциала Республики

Беларусь (выставки, презентации, ознакомительные туры), с 24 единиц в 2020 году до 35 единиц в 2025 году;

увеличение численности иностранных граждан, посетивших Республику Беларусь, в 2025 году по сравнению с 2020 годом в 2 раза.

Деятельность в рамках мероприятий подпрограммы 2 создаст дополнительные возможности для продвижения национального туристического продукта на внутреннем и внешних рынках, роста экспортного потенциала и его диверсификации.

ГЛАВА 5

ПОДПРОГРАММА 3 «РАЗВИТИЕ ОБЪЕКТОВ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ»

Повышение узнаваемости Беларуси за рубежом, рост количества прибывших иностранных граждан в 2016–2019 годах положительно повлияли на развитие объектов туристической индустрии. Основной акцент в указанный период был сделан на совершенствование туристической инфраструктуры, повышение качества сервиса и сохранение историко-культурного наследия территорий, в том числе в рамках проектов международной технической помощи.

В 2019 году в Республике Беларусь насчитывалось 1089 коллективных средств размещения (темпы роста к 2016 году – 103,5 процента), с номерным фондом 40 773 единицы (темпы роста к 2016 году – 101,8 процента). Возросло количество лиц, размещенных в гостиницах и аналогичных средствах размещения. Так, в 2019 году размещено 2080 тыс. человек (из них граждан Республики Беларусь – 965 тыс. человек, или 46,4 процента), темпы роста данных показателей к уровню 2016 года составили 122,5 процента (по гражданам Республики Беларусь – 109 процентов, по гражданам других государств – 137,2 процента). Коэффициент загрузки гостиниц и аналогичных средств размещения в 2019 году составил 32,2 процента (в 2016 году – 27 процентов).

Количество санаторно-курортных и оздоровительных организаций увеличилось с 481 в 2016 году до 492 в 2019 году. В 2019 году за счет всех источников финансирования было принято более 869,4 тыс. человек, из которых 72,2 процента – граждане Беларуси (2016 год – 761, 7 тыс. человек, из которых 75,1 процента – граждане Беларуси).

В 2019 году в республике насчитывалось 2760 субъектов агротуризма (в 2016 году – 2279 субъектов). Количество туристов, которые были обслужены субъектами агротуризма, с 2016 по 2019 год увеличилось в 1,7 раза и составило более 514,8 тыс. человек (с превалярованием доли граждан Республики Беларусь).

Проблемными вопросами, которые необходимо будет решить в рамках реализации подпрограммы 3 Государственной программы, являются:

преобладание транзитных поездок и частных визитов в структуре въездных потоков без использования коллективных средств размещения, формирующих основную часть доходов туристической индустрии;

нехватка в регионах средств размещения эконом-класса с единой системой качества обслуживания туристов и средств размещения, позволяющих принимать большие организованные группы туристов.

Основными направлениями реализации подпрограммы 3 Государственной программы являются:

финансовая поддержка субъектов агроэкотуризма 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 Государственной программы, указанных в приложении 2, 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.

Ожидаемым результатом реализации подпрограммы 3 Государственной программы станет увеличение численности лиц, размещенных в коллективных средствах размещения, в 2025 году по сравнению с 2020 годом в 2 раза.

Выполнение мероприятий подпрограммы 3 Государственной программы будет способствовать обновлению материально-технической базы объектов туристической индустрии, внедрению передовых технологий и сохранению аутентичных традиций, что позволит реализовать полноценный комплекс туристических услуг для удовлетворения максимального числа туристов.

ГЛАВА 6

ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

Финансовое обеспечение реализации Государственной программы согласно приложению 4 предполагается осуществлять за счет средств республиканского и местных бюджетов, собственных средств исполнителя (исполнителей подпрограммы 3), а также за счет иных источников, не запрещенных законодательством, в том числе средств международной технической помощи Европейского союза.

Общий объем финансирования составит 483 029 420,5 рубля, в том числе средства республиканского бюджета – 18 050 294,7 рубля, местных бюджетов – 5 577 938,3 рубля, собственные средства исполнителя – 457 481 650 рублей, средства из иных источников (международная техническая помощь Европейского союза) – 1 919 537,5 рубля, из них по годам:

2021 год: объем финансирования – 164 513 761,1 рубля, в том числе средства республиканского бюджета – 3 484 630 рублей, местных бюджетов – 1 026 793,6 рубля, собственные средства исполнителя – 158 082 800 рублей, средства из иных источников (международная техническая помощь Европейского союза) – 1 919 537,5 рубля;

2022 год: объем финансирования – 123 963 156,7 рубля, в том числе средства республиканского бюджета – 2 997 526,7 рубля, местных бюджетов – 942 580 рублей, собственные средства исполнителя – 120 023 050 рублей;

2023 год: объем финансирования – 87 033 294,9 рубля, в том числе средства республиканского бюджета – 3 735 044 рубля, местных бюджетов – 1 141 850,9 рубля, собственные средства исполнителя – 82 156 400 рублей;

2024 год: объем финансирования – 55 788 580,9 рубля, в том числе средства республиканского бюджета – 3 853 580 рублей, местных бюджетов – 1 201 800,9 рубля, собственные средства исполнителя – 50 733 200 рублей;

2025 год: объем финансирования – 51 730 626,9 рубля, в том числе средства республиканского бюджета – 3 979 514 рублей, местных бюджетов – 1 264 912,9 рубля, собственные средства исполнителя – 46 486 200 рублей.

Объем финансирования Государственной программы будет ежегодно уточняться в соответствии с законом о республиканском бюджете на очередной финансовый год и решениями местных Советов депутатов.

ГЛАВА 7

ОСНОВНЫЕ РИСКИ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ. МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Перспективы развития сферы туризма связаны с интенсивностью экономического развития страны, эффективностью реализации Национальной стратегии развития туризма до 2035 года, иными задачами, поставленными перед сферой туризма.

Эффективность реализации Государственной программы будет зависеть от нескольких групп рисков: финансово-экономические, социально-политические, экологические, эпидемиологические, техногенные, технологические и другие.

Данные риски могут быть выражены в девальвации белорусского рубля, росте темпов инфляции, изменении обменного курса валют, экономических санкциях, сбоях платежных систем, стихийных бедствиях и неблагоприятных

погодных условиях (наводнения, ураганы, снежные заносы и другое), вспышке инфекционных заболеваний, бактериологическом и радиоактивном заражении мест пребывания туристов, повышении содержания вредных химических веществ в воздухе, воде, почве и ином.

В случае возникновения данных рисков мероприятия Государственной программы будут выполнены не более чем на 50–60 процентов. Сводный целевой показатель объема экспорта туристических услуг будет достигнут на уровне не более 35 процентов.

В целях минимизации указанных рисков планируется перераспределение финансовых средств Государственной программы на финансирование приоритетных мероприятий.

Механизм управления рисками целесообразно осуществлять на комплексной основе со следующими элементами контроля:

своевременное выявление рисков, распределение полномочий по управлению ими и проведение анализа их воздействия на туристическую сферу;

выработка оперативных решений по минимизации рисков и своевременное доведение задач для смягчения их воздействия до исполнителей;

мониторинг управления рисками и корректировка Государственной программы – ежегодный анализ рисков (в случае возникновения), требующих соответствующих корректировок целевых показателей, изменения перечня мероприятий в целях минимизации последствий наступления кризисных ситуаций, повлиявших на сферу туризма.

При изменении ситуации на международном и внутреннем туристическом рынках и объемов выделяемого финансирования планируется оперативно пересматривать приоритеты целевых рынков и маркетинговую деятельность не реже одного раза в год, при необходимости организовывать созыв внеочередного заседания Межведомственного экспертно-координационного совета по туризму при Совете Министров Республики Беларусь (уменьшение количества выставочных мероприятий, тиража издания рекламно-информационных материалов, переориентация на рынки стран-соседей).

Источник: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100058> – Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь

**ПРАКТИЧЕСКИЙ
РАЗДЕЛ**

ТЕМАТИКА И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Семинарские занятия по дисциплине «Менеджмент в сфере культуры» предназначены для углубленного изучения дисциплины и направлены на развитие навыка творческого профессионального мышления; овладение языком соответствующей науки и навыком оперирования понятиями и определениями; повторение и закрепление знаний.

При подготовке доклада следует отбирать наиболее интересный материал, раскрывающий суть вопроса. С этой целью необходимо использовать информацию из различных источников: учебных пособий, статей, Интернет-ресурсов, рекомендованных в соответствующей теме семинарского занятия в УМК или самостоятельно найденных автором доклада. Нежелательно готовить выступление только на основе одного источника.

Доклад должен быть логично выстроен, не содержать непонятных терминов и, по возможности, сопровождаться демонстрацией подготовленной автором наглядности.

При выступлении на семинарском занятии крайне нежелательно сплошное чтение с листа. Предполагается свободное изложение материала, демонстрирующее понимание его автором и хорошее им владение им. Допускается пользование подготовленным текстом выступления, но таким образом, чтобы это не мешало свободному изложению материала докладчика.

После доклада возможно его обсуждение в учебной группе: студенты и преподаватель задают докладчику вопросы, делятся своим опытом.

Семинар 1.

Сфера культуры как объект государственного управления и частных управленческих практик

1. Менеджмент в сфере культуры как область научного знания.
2. Менеджмент в сфере культуры как система управленческой деятельности. Субъекты и объекты деятельности в сфере культуры.
3. Сфера культуры как отрасль национальной экономики и объект частного бизнеса. Основные виды деятельности в сфере культуры.
4. Виды и основные типы организаций культуры. Миссия учреждений культуры.
5. Корпоративная политика организаций культуры. Попечительские советы и стейкхолдеры как субъекты корпоративной политики.

6. Деятельность государственных институтов по управлению сферой культуры в соответствии с нормами, принципами, целями и задачами культурной политики.

7. Специфика управления социокультурными процессами в условиях сельской местности, малых и больших городов.

Литература:

1. Ерасов, Б.С. Культура и деятельность. Многообразие видов деятельности [Электронный ресурс] / Б.С.Ерасов // Социальная культурология : учебник. – М. : Аспект Пресс, 2000. – С. 72–79. – Режим доступа: http://yanko.lib.ru/books/cultur/erasov-soc_cult-8l.pdf

1. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-З : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рэестр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=Нк1600413>. – Дата доступа: 22.09.2022.

2. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : Инфра-М, 2007. – 192 с.

3. Социально-культурный менеджмент: теория и практика : сб. ст. / М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; редкол. : А. И. Степанцов, С. Б. Мойсейчук, К. И. Ремишевский. – Минск : БГУКИ, 2014. – 132 с.

4. 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.

5. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2013. – 544 с.

6. Шекова, Е. Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях / Е. Л. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 416 с.

Семинар 2.

Государственная и региональная культурная политика как основа стратегии социокультурного управления

1. Государственное регулирование сферы культуры: принципы и

рычаги.

2. Сущность понятия «культурная политика». Цели, задачи и функции культурной политики.
3. Модели культурной политики: концепция А. Моля.
4. Модели культурной политики: концепция М. Драгичевич-Шешич.
5. Модели культурной политики: концепция А. Визанда.
6. Основные направления государственной политики в сфере культуры в Беларуси.
7. Региональные стратегии социокультурного управления.

Литература:

1. Ерасов, Б.С. Социальная культурология : учебник [Электронный ресурс]/ Б.С. Ерасов. – М. : Аспект Пресс, 2000. – 591 с.. – Режим доступа: http://yanko.lib.ru/books/cultur/erasov-soc_cult-8l.pdf
2. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-3 : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рэестр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=Hk1600413>. – Дата доступа: 22.09.2022.
2. Матвеевко, В. В. Модели государственной культурной политики в современном мире [Электронный ресурс] / В. В. Матвиенко // Вопросы культурологии. – 2009. – № 11. – С. 52–56.
3. Моль, А. Социодинамика культуры: Пер. с фр. [Электронный ресурс]/ Предисл. Б. В. Бирюкова. Изд. 3-е. – М. : Издательство ЛКИ, 2008. – 416 с. – Режим доступа: http://yanko.lib.ru/books/cultur/mol_sociodinamika_cult-a.htm
4. Юдина. А.В. Государственная культурная политика: понятия и модели [Электронный ресурс] / А.В. Юдина // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – Режим доступа: <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/--gn12-07/584>.

Семинар 3.

Программно-целевое управление в сфере культуры

1. Актуальность и сущностные признаки программно-целевого управления.
2. Проектирование–планирование–программирование: взаимосвязь и различия.

3. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. (раздел «Культура как источник духовного здоровья нации и социальной стабильности»).

4. Государственные программы сохранения и развития культуры Республики Беларусь: Государственная программа «Культура Беларуси» на 2021–2025 годы.

5. Государственные программы сохранения и развития культуры Республики Беларусь: Государственная программа «Беларусь гостеприимная» на 2021–2025 годы.

6. Государственные программы сохранения и развития культуры Республики Беларусь: Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы.

7. Региональные культурные программы.

8. Система государственных социальных стандартов Республики Беларусь.

Литература:

1. Государственная программа «Беларусь гостеприимная» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100058>

2. Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://president.gov.by/ru/documents/ukaz-no-348-ot-15-sentyabrya-2021-g>

3. Государственная программа «Культура Беларуси» на 2021–2025 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/upload/docs/op/C22100053_1612558800.pdf.

3. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-3 : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рэстр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=Hk1600413>. – Дата доступа: 22.09.2022.

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

5. О государственных минимальных социальных стандартах [Электронный ресурс] : Закон. Респ. Беларусь от 11 нояб. 1999 г., № 322-3 : с изм. и доп. от 24 дек. 2015 г. № 331-3 // Нац. правовой интернет-портал Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid>. – Дата доступа: 19.09.2016.

6. Перечень государственных программ на 2021–2025 годы. – Режим доступа: <https://economy.gov.by/ru/gos-progr-2021-25-ru/>

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

8. Чижиков, В. М. Социокультурное программирование в структуре управленческих технологий / В. М. Чижиков, В. В. Чижиков // Введение в социокультурный менеджмент : учеб. пособие. – М. : МГУКИ, 2003. – С. 117–135.

Семинар 4

Организационно-административный и экономический механизмы менеджмента в сфере культуры

1. Административные методы управления в менеджменте как способы осуществления управленческих воздействий на персонал.

2. Основные способы административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия.

3. Основные способы административного воздействия: материальная и дисциплинарная ответственность.

4. Устав как базовый документ, регулирующий деятельность учреждения культуры (рассмотреть конкретный пример).

5. Должностная инструкция как базовый документ, регламентирующий права и обязанности соискателя должности (рассмотреть конкретный пример).

6. Экономические механизмы менеджмента в системе государственного регулирования сферы культуры (хозяйственное содержание, экономический расчет, экономическое стимулирование и пр.).

7. Бюджетные источники финансирования учреждений культуры.

8. Внебюджетные источники финансирования организации сферы культуры: благотворительные источники, фонды, инвестиции, кредиты и пр.).

Литература:

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

2. Булойчик, С. И. Необходимость совершенствования подхода к распределению государственных ассигнований в сфере культуры /

С. И. Булойчик // Научные труды Академии управления при Президенте Республики Беларусь – 2012. – Вып. 14. – С. 67–77.

3. Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : [кол. монография]. Т. 1 / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – 330 с.

4. Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре : [кол. монография]. Т. 2 / под ред.: И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2016. – 196 с.

5. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2013. – 544 с.

Семинар 5.

Кадровый и социально-психологический механизмы менеджмента в сфере культуры

1. Психологические факторы эффективного руководства.
2. Эмоционально-волевая регуляция управленческой деятельности (понятия стресса, фрустрации, резистентности).
3. Конфликты и способы их решения.
4. Синдром профессионального выгорания: основные компоненты, стадии и профилактика
5. Содержание и методы подбора персонала.
6. Технологии тимбилдинга и стресс-менеджмента в стимулировании кадров культуры к производственно-творческой деятельности.
7. Тайм-менеджмент и самоменеджмент как технологии мотивации кадров культуры.
8. Моббинг: его виды и способы локализации в системе управленческой деятельности менеджеров верхнего и среднего звена.

Литература:

1. Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – 359 с.
2. Ивашкевич, В. В. Эмоциональный интеллект – важнейшая способность эффективного управленца / В.В. Ивашкевич // Проблемы управления. – 2016. – № 1. – С. 101–107.
3. Карпов, А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие / А.В. Карпов. – М. : Гардарики, 2003. – 582 с.
4. 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>.

5. Орлов, А. И. Методы управления персоналом / А. И. Орлов // Менеджмент в техносфере : учеб. пособие / А. И. Орлов, В. Н. Федосеев. – М. : Издательский центр «Академия», 2003. – С.83–103.

6. Шейнов, В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – СПб. : Питер, 2014. – 770 с.

Семинар 6.

Информационный и нормативно-правовой механизмы менеджмента в сфере культуры

1. Информация как инструмент управленческой деятельности. Признаки информации.

2. Трехмерное измерение информации: временное, содержательное и формальное.

3. Виды и типы управленческой информации.

4. Информационные системы менеджмента.

5. Кодекс Республики Беларусь о культуре как базовый документ, регулирующий деятельность организаций сферы культуры. Правовой статус творческого работника и работника культуры.

6. Нормативно-правовая база деятельности руководителей организаций и учреждений сферы культуры (квалификационный справочник «Должности служащих, занятых в культуре и искусстве»; Типовое положение об аттестации руководителей и специалистов организаций и т.д.).

7. Основные организационно-правовые формы деятельности некоммерческих и нормативно-правовые формы регулирования деятельности коммерческих организаций и учреждений сферы культуры.

Литература:

1. Квалификационный справочник «Должности служащих, занятых в культуре и искусстве» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.dogma.by/index.php?newsid=4809>. – Дата доступа: 22.09.2018.

2. Киселева, Т.Г. Социально-культурная деятельность: учебник / Т.Г. Киселева, Ю.Д. Красильников. – М. : МГУКИ, 2004. – 481с.

3. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-З : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рээстр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412. – Режим доступа:

<https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=Hk1600413>. – Дата доступа: 22.09.2022.

4. Переверзев, М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства / М.П. Переверзев, Т.В. Косцов. – М. : Инфра-М, 2007. – 192 с.
5. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2013. – 544 с.
6. Шекова, Л.Е. Управление учреждениями культуры в современных условиях / Е.Л. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 416 с

Семинар 7.

Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры

1. Планирование деятельности организаций сферы культуры как процесс реализации их миссии и стратегических целей.
2. Понятие и структура технологии планирования.
3. Виды планов, разрабатываемых организациями сферы культуры.
4. Понятие «плановый показатель» и его виды в сфере культуры.
5. Понятия «баланс» и «дисбаланс» в контексте обоснования механизма реализации плана.
6. Виды балансов в сфере культуры.
7. Основные этапы планирования деятельности организаций сферы культуры.
8. Условия успешного осуществления плановых заданий.

Литература:

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>. – Дата доступа: 22.09.2022.
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-sinerhiya-vozmozhnostey>. – Дата доступа: 22.09.2022.

Семинар 8.

Эффективность управленческой деятельности в сфере культуры

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

Литература:

1. Мухамедиева, С. А. Эффективность деятельности в сфере культуры [Электронный ресурс] / С. А. Мухамедиева // Вестник Кемеровского гос. ун-та культуры и искусств. – 2011. – № 14 . – С. 100–106. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-deyatelnosti-v-sfere-kultury>. – Дата доступа: 22.09.2022.
2. Пилко, И. С. Эффективность библиотечно-информационной деятельности: показатели и методики оценки [Электронный ресурс] / И. С. Пилко, С. А. Мухамедиева // Вестник СПбГИК. – 2020. – № 2 (43). – С. 172–180. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-bibliotечно-informatsionnoy-deyatelnosti-pokazateli-i-metodiki-otsenki>. – Дата доступа: 22.09.2022.
3. Тулчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тулчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2013. – 544 с.
4. Фисюк Т.Т. Проблема оценки эффективности результатов деятельности учреждений культуры в условиях интеграции культурно-досуговой сферы в новые общественные отношения и рыночную экономику [Электронный ресурс] / Т. Т. Фисюк, Е. Ю. Захарова // Ученые записки (Алтайская гос. академия культуры и искусств). – 2017. – № 2. – С. 92–97. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-otsenki-effektivnosti-rezultatov-deyatelnosti-uchrezhdeniy-kultury-v-usloviyah-integratsii-kulturno->

dosugovoy-sfery-v-novye. – Дата доступа: 22.09.2022.

5. Шекова, Л.Е. Управление учреждениями культуры в современных условиях / Е.Л. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 416 с.

Семинар 9.

Менеджмент культурно-просветительных организаций

1. Нормативно-правовой аспект деятельности культурно-просветительных учреждений культуры в Республике Беларусь.
2. Типы библиотек, их миссия и ресурсная база.
3. Характеристика библиотечной сети Беларуси.
4. Национальная библиотека Беларуси: общая характеристика.
5. История становления и развития клубных учреждений (отечественный и зарубежный опыт).
6. Типология клубных учреждений и их миссия.
7. Клубная сеть Беларуси.

Литература:

1. Гамеза, Г.А. Бібліятэчныя ўстановы / Г.А.Гамеза // Беларуская культура сёння: гадавы агляд, 2009 / БДУ культуры і мастацтваў, Мінск, 2010. – с.41-47.

2. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-З : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рэстр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=Нк1600413>. – Дата доступа: 22.09.2022.

3. Макарава, А. А. Дзяржаўныя клубныя ўстановы на мяжы стагоддзяў: стан і кірункі развіцця [Электронны рэсурс] / А. А. Макарава // Социально-культурный менеджмент: теория и практика : сб. ст. / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. – Минск, 2014. – С. 64-73. – Режим доступа: <http://repository.buk.by:8080/bitstream/handle/123456789/1976/DZYARZHA%20%8eNYIYA%20KLUBNYIYA%20%20%8eSTANOVYI%20NA%20MYAZHYI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. – Дата доступа: 22.09.2022.

4. Макарава, А. А. Клубныя ўстановы Беларусі ў лютэрку гістарычных падзей пачатку ХХ ст. [Электронны рэсурс] / А. А. Макарава // Навуковы пошук у сферы сучаснай культуры і мастацтва : матэрыялы навуковай канферэнцыі прафесарска-выкладчыцкага складу Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтваў (Мінск, 22 лістапада 2018 г. і

21 лістапада 2019 г.) / Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў. - Мінск, 2020. – С. 111-116. – Режим доступа: <http://repository.buk.by:8080/bitstream/handle/123456789/22403/Klubniya%20%d1%9e%20stanovi%20Belarus%20d1%96%20d1%9e%20lyusterku%20g%20d1%96starichnih%20padzei%20pachatku%20XX%20st..pdf?sequence=1&isAllowed=y>. – Дата доступа: 22.09.2022.

4. Макарава, А. А. Клубныя ўстановы як суб'ект рэалізацыі прыярытэтаў дзяржаўнай культурнай палітыкі [Электронны рэсурс] / А. А. Макарава // Веснік Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры. - 2003. - № 2. – С. 89–95. – Режим доступа: <http://repository.buk.by/bitstream/handle/123456789/681/Klubnyiia%20%5E%20stanovi%20y%20yak%20sub'ekt%20re'alVzacyiV%20pryiyaryite'ta%5E%20dzyarzha%5E%20nay%20kul'turnay%20palVtyikV.pdf?sequence=1>. – Дата доступа: 22.09.2022.

5. Макарава, А. А. Сацыяльна-культурныя пераўтварэнні ў дзейнасці сучасных клубных устаноў [Электронны рэсурс] / А. А. Макарава // Аператыўная інфармацыя па праблемах культуры і мастацтва. – Мінск, 2000. – Вып. 6. – С. 44–62. – Режим доступа: <http://repository.buk.by:8080/bitstream/handle/123456789/21633/Sacyyalna-kulturnyya%20pera%D1%9Etvarehnn%D1%96%20%D1%9E%20dzejnasc%D1%96%20suchasnyh%20klubn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. – Дата доступа: 22.09.2022.

6. Макарова, Е. А. Проблемы совершенствования методического руководства деятельностью клубных любительских объединений в Белоруссии [Электронный ресурс] / Е. А. Макарова // Вопросы культуры и искусства Белоруссии : республиканский межведомственный сб. науч. трудов / Минский институт культуры. – Минск, 1990. – Вып. 9. – С. 8–12. – Режим доступа: <http://repository.buk.by:8080/bitstream/handle/123456789/15017/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%95%D0%9C%D0%AB%20%D0%A1%D0%9E%D0%92%D0%95%D0%A0%D0%A8%D0%95%D0%9D%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%98%D0%AF%20%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%D0%98%D0%A7%D0%95%D0%A1%D0%9A%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A0%D0%A3%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%9E%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90%20%D0%94%D0%95%D0%AF%D0%A2%D0%95%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%A1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. – Дата доступа: 22.09.2022.

7. Мотульский, Р. С. Библиотека как социальный институт / Р. С. Мотульский. – Минск : Бел. гос. ун-т культуры, 2002. – 374 с.

8. Национальная библиотека Беларуси <http://www.nlb.by/>

Семинар 10.

Менеджмент театрально-зрелищных организаций

1. Виды и типы театрально-зрелищных организаций.
2. Театр как социокультурный институт. Типы театров и их миссия.
3. Организационная структура театра и его ресурсная база (на выбор).
4. Цирк как объект управления. Структура управления цирка (на выбор). Миссия цирка.
5. Филармония как субъект организации театрально-зрелищной деятельности. Структура управления филармонии (на выбор). Миссия филармонии.
6. Творческий коллектив: понятие, классификация, структура.
7. Этапы формирования и развития творческого коллектива.
8. Морально-психологический климат в творческом коллективе.

Литература:

1. Аксютник, Н. И. Организация гастрольной деятельности передвижного цирка [Электронный ресурс] / Н. И. Аксютник // Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности : сборник статей / Белорусский государственный университет культуры и искусств. - Минск, 2011. - С. 95-102. Режим доступа: <http://repository.buk.by/bitstream/handle/123456789/1757/Organizaciya%20gastrol'noy%20deyatelnosti%20peredvizhnogo%20cirka.pdf?sequence=1>. – Дата доступа: 22.09.2022.
2. 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://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-tvorcheskim-kollektivom-v-sovremennom-teatre-sotsiologicheskiiy-analiz>. – Дата доступа: 22.09.2022.
3. Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры [Электронный ресурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-3 : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рэестр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=Hk1600413>. – Дата доступа: 22.09.2022.
4. Культура Беларуси: 20 лет развития, 1991–2011 / С.П. Винокурова [и др.] ; под общ. ред. О.А. Галкина, И.Г. Голубевой. – Минск : Ин-т культуры Беларуси, 2012. – 332 с.
5. Персидская, Ю. Д. К вопросу взаимодействия цирка и театра в современном искусстве / Ю. Д. Персидская // Культура: открытый формат -

2014 (библиотековедение, библиографоведение и книговедение, искусствоведение, культурология, музееведение, социокультурная деятельность) : сб. науч. ст. / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств. - Минск, 2014. - С. 199-202. - Режим доступа: <http://repository.buk.by/bitstream/handle/123456789/5301/K%20voprosu%20vzaimodeystviya%20cirka%20i%20teatra%20v%20sovremennom%20iskusstve.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. - Дата доступа: 22.09.2022.

6. Положение о театрально-зрелищной организации РБ Национальный реестр правовых актов РБ, 2005. - № 3. - С.131-134.

7. Смирнова, С. С. Творческий коллектив: понятие, классификация, структура / С. С. Смирнова // МНКО. - 2014. - №4 (47). - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tvorcheskiy-kollektiv-ponyatie-klassifikatsiya-struktura>. - Дата доступа: 22.09.2022.

8. Хасанова, Г. Б. Психология управления трудовым коллективом : учеб. пособие / Г. Б. Хасанова, Р. Р. Исхакова. - Казань : КНИТУ, 2012. - 260 с.

Семинар 11.

Менеджмент концертно-гастрольной деятельности

1. Понятие концерта в системе музыкального менеджмента. Типология концертов.

2. Нормативно-правовое обеспечение концертно-гастрольной деятельности в РБ (Положение о порядке организации гастрольной деятельности на территории Республики Беларусь, Указ Президента Республики Беларусь «Об организации гастрольно-концертной деятельности», кодекс о культуре и пр.)

3. Основные этапы организации концерта (нормативно-правовой, организационный, финансовый и маркетинговые аспекты).

4. Гастрольный тур: определение и классификация.

5. Типы концертных площадок (концертные залы, музыкальные клубы и кафе и пр.).

6. Специфика организации государственных концертно-зрелищных учреждений Беларуси (на выбор).

7. Специфика организации коммерческих концертно-зрелищных учреждений Беларуси (на выбор).

Литература:

1. Воротной, М. В. Менеджмент музыкального искусства : учеб. пособие / М. А. Воротной. - СПб : Лань; Планета музыки, 2013. - 256 с.

2. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
3. Корнеева, С. Как зажигают звезды. Технологии музыкального продюсирования / С. Корнеева. – СПб : Питер, 2004. – 320 с.
4. Корнеева, С. М. Музыкальный менеджмент : учеб. пособие / С. М. Корнеева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 303 с.
5. Макарова, Е. А. Организация концертно-зрелищной деятельности : пособие / Е. А. Макарова, С. Б. Мойсейчук, И. Л. Смаргович. – Минск : Змитер Колас, 2015. – 166 с.
6. Макарова, Е. А. Теория и технология арт-менеджмента : науч.-метод. пособие / Е. А. Макарова. – Минск : ГУО «Ин-т культуры Беларуси», 2013. – 131 с.
7. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : Инфра-М, 2007. – 192 с.

Семинар 12.

Менеджмент в кинематографии

1. Кинопроект (кинофильм): сущность понятия и основные характеристики.
2. Сущность понятия «национальный фильм» и его составляющие.
3. Нормативно-правовое регулирование кинематографии (кодекс о культуре, Указ Президента РБ № 146 «О развитии кинематографии» и распоряжение №72рп «О мерах по поддержке республиканского унитарного предприятия Национальная киностудия “Беларусьфильм”»).
4. Организационная структура Национальной киностудии «Беларусьфильм».
5. Кинотеатр как социокультурный институт.
6. Специфика организации КУП «Киноvideопрокат».
7. Специфика организации кинотеатров Беларуси (на выбор).

Литература:

1. Жданова, Е. И. Управление и экономика в шоу-бизнесе : учеб. пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Кротова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
2. Мастерство продюсера кино и телевидения : учебник / под ред. П. К. Огурчикова [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 863 с.
3. О мерах по поддержке республиканского унитарного предприятия «Национальная киностудия “Беларусьфильм”» Распоряжение Президента Респ.

Беларусь, 16 апреля 2021 г. № 72рп / Президент Республики Беларусь.– Режим доступа: <https://president.gov.by/ru/documents/rasporyazhenie-no-72rp-ot-16-aprelya-2021-g>

4. «О развитии кинематографии» Указ Президента Респ. Беларусь, 16 апреля 2021 г., № 146 / Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 17.04.2021, 1/19630. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32100146&p1=1>. – Дата доступа: 20.09.2022.

5. Основы продюсерства. Аудиовизуальная сфера : учеб. для вузов / Г. П. Иванов [и др.]; редкол. : Г. П. Иванов [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 719 с.

6. Национальная киностудия «Беларусьфильм»
<http://www.belarusfilm.by/>

7. Официальный сайт УП «Киноvideопрокат» Мингорисполкома
<http://kinominska.by/>

8. Станкевич, Д. А. Тенденции развития белорусского кинорынка: аксиологический аспект / Д. А. Станкевич // Веснік Беларус. дзярж. ун-та культуры і мастацтваў. – 2019. – № 3 (33). – С. 27–33.

Семинар 13. Менеджмент в изобразительном искусстве

1. Понятие художественного рынка (арт-рынка) и его структура.
2. Типы художественных галерей и принципы их организации.
3. Типы музеев, их миссия и ресурсная база.
4. Организация деятельности современного музея: организационная структура музея.
5. Музейная корпорация как перспективная форма развития музейного дела.
6. Музейный туризм как объект культурного туризма. Акция «Ночь в музее».
7. Характеристика деятельности историко-краеведческого музея (на выбор).

Литература:

1. Бабенко, А.В. О менеджменте художественного рынка в изобразительном искусстве / А. В. Бабенко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://x-uni.com/menedzhment/info/o-menedzhmente-khudozhestvennogo-rynka-v-izobrazitelnom-iskusstve>.

2. Гаўрылава, С.М. Музейныя ўстановы / С.М. Гаўрылава // Беларуская культура сёння: гадавы агляд, 2009 / БДУ культуры і мастацтваў, Мінск, 2010. – с.24-40.

3. Галерейный бизнес: практ. советы как эффективно управлять галереей / под ред. В. Бабкова. – М. : АРТ-менеджер, 2006. – 248 с.
4. Галерейный бизнес. Российский и зарубежный опыт / под ред. В. Бабкова. – М. : АРТ-менеджер, 2008. – 370 с.
5. Драгичевич-Шешич, М. Менеджмент в изобразительном искусстве / М. Драгичевич-Шешич // Культура: менеджмент, антимация, маркетинг. - Новосибирск, 2000 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.culturalmanagement.ru/infocenter/?cid=2&aid=254>.
6. Лорд, Б. Менеджмент в музейном деле / Б. Лорд, Г. Лорд. – М. : Логос, 2002. – 256 с.
7. Менеджмент музея: залог успешного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pandia.ru/text/77/389/22140.php>.
8. Музеи Беларуси <http://museum.by/>
9. Переверзев, М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. – М. : Инфра-М, 2007. – 192 с.

РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО КОНТРОЛИРУЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ

Целью самостоятельной работы по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере культуры», является развитие познавательной самостоятельности студентов; систематизации, закрепления и углубление теоретических знаний, формирование умений использовать различные источники информации, самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, развития исследовательских умений.

В процессе изучения учебной дисциплины «Менеджмент в сфере культуры» самостоятельная работа разделяется на управляемую, осуществляемую студентам под руководством профессорско-преподавательского состава по заранее разработанному плану, и на самостоятельную, осуществляемую студентом с учетом своих психологических особенностей и личностной заинтересованности в углубленном изучении проблемного поля учебной дисциплины.

Самостоятельная работа студентов направлена на поиск и изучение фактологических материалов, отражающих практико-ориентированную деятельность специалистов в области социального управления, и осуществляется через анализ содержательного контента периодических изданий (газет: «Культура», «Советская Белоруссия», «Рэспубліка»; журналов: «Беларуская думка», «Планета», «Справочник руководителя учреждения культуры») представленных в фонде библиотеки университета.

Изучение курса «Менеджмент в сфере культуры» предполагает выполнение следующих работ:

- поиск и изучение источников литературы информации по проблемам курса;
- работа с конспектом лекции (обработка текста);
- подготовку к семинарским и лабораторным занятиям.

Основными формами контроля внеаудиторной самостоятельной работы студентов по дисциплине являются контрольные работы и опросы.

Задания самостоятельной работы

1. Составление схем систем государственных и рыночных институтов сферы культуры в Беларуси.
2. Проработка уставных и пр. документов различных типов организаций сферы культуры, раскрывающих принципы их менеджмента. Подготовка сообщений и докладов по данной теме.
3. Планирование деятельности конкретного учреждения культуры.

4. Анализ внешней и внутренней среды конкретного учреждения культуры.
5. Определение классификации управленческих решений в конкретном учреждении культуры.
6. Наблюдение за деятельностью персонала конкретного учреждения культуры: анализ деловых ситуаций и выявление наличия конфликтов.
7. Анкетирование работников конкретного учреждения культуры по выявлению потребностей в кадрах.

Также для самостоятельного изучения тем учебной программы студентам предлагается использовать контент, представленный в репозиториях профильных учреждений высшего образования Беларуси и России, базах данных собственной генерации библиотеки университета, электронно-библиотечных системах («Университетская библиотека онлайн», «ЛАНЬ»), научных электронных библиотеках открытого и свободного доступа (eLIBRARY.RU, КиберЛенинка), Интернет-проектах (ПостНаука, Arzamas), на сайтах профессиональных сообществ (Ассоциации менеджеров культуры), профильных министерств (Министерство культуры Республики Беларусь и Министерство культуры Российской Федерации).

Контроль за результатами самостоятельной работы студентов осуществляется в III–V семестрах во время консультаций.

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ»
2 курс ФКиСКД, 3 курс ФЗО

1. Менеджмент как наука и искусство управления сферой культуры.
2. Сфера культуры как объект управленческой деятельности.
3. Основные виды и типы организаций сферы культуры.
4. Основные организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих организаций в сфере культуры.
5. Цель и миссия деятельности организаций сферы культуры в контексте менеджмента
6. Структура органов управления культурой в Беларуси: основные задачи их деятельности.
7. Традиционные и инновационные подходы в управлении сферой культуры в Беларуси.
8. Принципы и рычаги государственного регулирования сферы культуры.
9. Сущность понятия «культурная политика». Цели, задачи и функции культурной политики.
10. Основные направления государственной политики в сфере культуры в Беларуси.
11. Субъекты региональной культурной политики.
12. Модели культурной политики: концепция А. Моля.
13. Модели культурной политики: концепция М. Драгичевич-Шешич.
14. Модели культурной политики: концепция А. Визанда.
15. «Роли» государства по отношению к культуре по Г. Шартрану и К. Маккахи.
16. Сущность и специфика программно-целевого управления в сфере культуры.
17. Программирование–планирование–проектирование: взаимосвязь и различия.
18. Региональные и национальные программы культурного развития Беларуси: особенности их реализации.
19. Социально-творческий заказ как средство решения социально-культурных задач.
20. Государственные социальные стандарты по культуре в Республики Беларусь.
21. Организационно-административный механизм менеджмента в сфере культуры.

22. Дисциплина, подчиненность и взыскания как основа административных методов управления.
23. Основные формы административных методов управления.
24. Социально-психологический механизм менеджмента в сфере культуры.
25. Управление конфликтами в организациях сфере культуры.
26. Профессиональное выгорание и профессиональная деформация специалистов сферы культуры.
27. Экономический механизм менеджмента в сфере культуры.
28. Источники и уровни бюджетного финансирования деятельности государственных учреждений сферы культуры.
29. Кадровый механизм менеджмента в сфере культуры.
30. Сущность понятия «кадровая политика» в сфере культуры.
31. Информационный механизм менеджмента в сфере культуры.
32. Нормативно-правовой механизм менеджмента в сфере культуры.
33. Понятие планирования и основные виды планов, разрабатываемых в организациях сферы культуры.
34. Принципы планирования в организациях сферы культуры.
35. Методы планирования в организациях сферы культуры.
36. Способы планирования в организациях сферы культуры.
37. Этапы разработки планов в организациях сферы культуры.
38. Общие понятия эффективности и эффекта управления. Основные виды эффективности.
39. Методики оценки эффективности деятельности учреждений сферы культуры.
40. Компетенции и компетентность современного менеджера сферы культуры.
41. Критерии и показатели профессиональной компетентности специалиста сферы культуры.
42. Компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры.
43. Творческий коллектив как объект управления: сущность, структура управления и видовая классификация.
44. Сущность и особенности функционирования культурно-просветительских организаций.
45. Инфраструктура культурно-просветительских организаций Беларуси.
46. Клубные учреждения как базовые организации культурно-просветительского профиля в регионах.
47. Библиотека как культурный институт и производственно-организационная система.
48. Театрально-зрелищная организация как объект менеджмента.

49. Общая характеристика и структура рынка театрально-зрелищных услуг.
50. Театр как зрелищный вид искусства и организационно-управленческая структура.
51. Понятие арт-рынка, его организационная структура и субъекты.
52. Понятие и сущность музейного менеджмента: типы музеев, их миссия и ресурсная база.
53. Роль музеев в управлении изобразительным искусством.
54. Сущность менеджмент концертно-гастрольной деятельности.
55. Понятие концерта и его типология.
56. Основные этапы организации концерта.
57. Гастроли: определение и классификация.
58. Кинопроект: сущность понятия и основные характеристики.
59. Кинопродюсер как руководитель кинопроекта: характеристика деятельности исполнительного и функциональных продюсеров.
60. Сущность понятия «национальный фильм» и его составляющие.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Развитие коммерческой деятельности учреждений культуры/искусств путем внедрения платных образовательных услуг.
2. Отечественный и зарубежный опыт благотворительности в сфере культуры.
3. Привлечение спонсоров учреждениями культуры и искусств в рамках реализации государственных программ/проектов/акций/ (например, «Культурная столица Беларуси»; «День белорусской письменности»).
4. Частное партнерство в сфере культуры: отечественный и зарубежный опыт.
5. Управление конфликтами в организации сферы культуры.
6. Региональная культурная политика в контексте государственной культурной политики Республики Беларусь.
7. Реализация государственных программ поддержки соотечественников за рубежом в деятельности белорусских культурных зарубежных центров/дипломатических представительств.

ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Взаимодействие организаций культуры/искусств с некоммерческими организациями в современных социально-экономических условиях.
2. Внедрение инновационных технологий организационно-управленческой деятельности в организации культурно-досугового типа.
3. Государственная система финансирования сферы культуры и искусства.
4. Деятельность организаций культуры по реализации государственных программ культурного развития в условиях малых/больших городов.
5. Деятельность государственных/частных учреждений образования по подготовке специалистов для сферы культуры.
6. Инновационная деятельность как инструмент развития организаций культуры в условиях рыночной экономики.
7. Инновационные методы управления в организациях сферы культуры.
8. Негосударственные организации культуры и их деятельность в условиях областных/районных городов.
9. Организационная культура как механизм управления субъектами культурной деятельности.
10. Организационная культура как основа инновационного менеджмента в организациях культуры и искусств.

11. Особенности современной системы подготовки кадров для организаций социокультурной сферы.
12. Особенности управления персоналом в организациях сферы культуры.
13. Особенности финансово-экономической деятельности коммерческих организаций культуры.
14. Отечественный и зарубежный опыт благотворительности в сфере культуры.
15. Оценка эффективности коммерческой деятельности организаций культуры и искусств.
16. Предпринимательская деятельность некоммерческих организаций сферы культуры.
17. Привлечение спонсоров организациями культуры и искусств в рамках реализации государственных программ/проектов/акций/ (например, «Культурная столица Беларуси»; «День белорусской письменности»).
18. Развитие коммерческой деятельности организаций культуры/искусств путем внедрения платных услуг.
19. Реализация государственных программ поддержки соотечественников за рубежом в деятельности белорусских культурных зарубежных центров/дипломатических представительств.
20. Региональная культурная политика в контексте государственной культурной политики Республики Беларусь.
21. Регламентация управленческой деятельности менеджеров организаций культуры и искусств посредством локальных нормативно-правовых актов.
22. Стиль руководства как фактор эффективного менеджмента сферы культуры.
23. Управление некоммерческими организациями культуры в условиях рыночной экономики.
24. Управление организациями культуры в современных социально-экономических условиях.
25. Формирование организационно-управленческих компетенций менеджеров сферы культуры.
26. Формирование профессионально-управленческой культуры руководителя организации культуры/искусств.
27. Формы и методы управления творческим коллективом.
28. Частное партнерство в сфере культуры: отечественный и зарубежный опыт.
29. Экономические методы управления организациями сферы культуры.

ТЕМАТИКА ДИПЛОМНЫХ РАБОТ

1. Менеджмент концертных агентств.
2. Менеджмент концертной деятельности профессиональных коллективов и исполнителей.
3. Менеджмент гастрольной деятельности.
4. Менеджмент ночных клубов.
5. Менеджмент продюсерской компании.
6. Менеджмент театрально-зрелищных учреждений.
7. Менеджмент кинопроекта.
8. Негосударственные организации культуры и их деятельность в условиях областных/районных городов.
9. Технология организации шоу-программ в организациях индустрии досуга.
10. Технологии проектной деятельности в сфере культуры.
11. Особенности организации фестивалей в сфере культуры.
12. Особенности промоутерской деятельности в индустрии досуга.
13. Управление развитием корпоративной культуры организации сферы культуры.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ СТУДЕНТОВ

1. Менеджмент как вид социального управления.
2. Признаки культурной деятельности человека. Коллективная деятельность – важное условие культурного процесса.
3. Социокультурное пространство – понятие и содержание.
4. Общая характеристика социально-культурной сферы как объекта управления.
5. Действие общих законов и норм жизнедеятельности в социально-культурной сфере.
6. Основные факторы, определяющие специфику экономической деятельности учреждений и организаций социально-культурной сферы.
7. Общие понятия блага и общественного труда. Понятия «ценность», «культурные блага», «продукты сферы культуры», «культурные товары».
8. Сравнительная производственная и потребительская характеристика средств и продуктов культурной деятельности.
9. Формирование предложения и спроса на продукты учреждений и организаций социально-культурной сферы.
10. Регламентация – путь к эффективной координации и свободы.
11. Госрегулирование и взаимодействие с рынком.
12. Управленческий цикл. Специфика реализации управленческих методов в учреждениях и организациях социально-культурной сферы.
13. Саморегулирование как важнейшее свойство самоорганизации индивидов и общностей.
14. Отрасль культуры как самостоятельная часть народного хозяйства.
15. Содержание труда руководителя учреждения культуры.
16. Традиционные и специфические формы контроля в учреждении культуры.
17. Основные принципы осуществления культурной деятельности. Культура и политика.
18. Множественность субъектов культурной политики.
19. Становление и развитие институтов управления культурой в Республике Беларусь.
20. Основные цели, приоритеты, направления государственного регулирования и управления социально-культурной сферой в современных условиях.
21. Главные функции Министерства культуры.
22. Местные органы управления культурой. Специфика управления социально-культурной сферой в условия региональной культурной политики.
23. Деятельность специальных фондов Президента Республики Беларусь в

сфере культуры.

24. Особенности управления организациями культуры.

25. Организация предпринимательства и система партнерства в некоммерческих учреждениях и организаций социально-культурной сферы.

26. Сущность предпринимательской деятельности коммерческих организаций социально-культурной сферы.

27. Актуальность и понятие программно-целевого управления.

28. Национальные программы культурного развития.

29. Региональные программы культурного развития.

30. Связь теории управления с науками о человеке.

31. Учет особенностей психических процессов личности в управлении.

32. Значение опыта в системе руководства.

33. Эмоционально-волевая регуляция управленческой деятельности.

34. Универсалии социального поведения.

35. Стили руководства, специфика проявлений в сфере культуры.

36. Лидерство, особенности реализации в творческом коллективе.

37. Компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры.

38. Специфичный характер взаимодействия менеджера с исполнителем (артистом, художником, профессиональным или любительским коллективом).

39. Групповая динамика, взаимозависимость членов группы

40. Коллективные формы организации работы в сфере культуры

41. Команда – новая форма взаимозависимости и разделения ответственности.

42. Особенности становления творческого коллектива. Морально-психологический климат

43. Роль человеческого фактора в системе общественного производства.

44. Кадры культуры как объект и цель кадровой политики. Характеристика кадровой структуры отрасли культуры.

45. Требования к работникам сферы культуры. Непрерывное образование специалистов культуры.

46. Деятельность учреждений высшего образования Республики Беларусь по подготовке культурологов-менеджеров.

ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ»

В процессе овладения студентом профессиональными знаниями и умениями в рамках изучаемой учебной дисциплины важным этапом является написание и защита курсовой работы. Целью курсовой работы по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере культуры» является формирование у студента навыков теоретических исследований и углубление знаний по актуальным проблемам менеджмента в сфере культуры.

Курсовая работа должна быть оформлена в виде аналитического документа. Структурные составляющие курсовой работы: титульный лист, оглавление, введение, основная часть, состоящая из двух глав, заключение, список использованной литературы, приложение.

Во введении необходимо обосновать выбор темы, ее актуальность и новизну, указать цель и задачи исследования, объект, предмет, методологическую и источниковедческую базу исследования, а также наименование организации, выступающей базой исследования.

В первой главе студент должен описать теоретические основы изучаемого явления и его особенности, проявляющиеся в деятельности организаций сферы культуры. Обязательным параграфом в первой главе является аналитический обзор литературы по теме исследования. В обзоре литературы необходимо охарактеризовать взгляды ученых по теме исследования.

Во второй главе студент анализирует практический опыт отдельной организации культуры через призму теоретических вопросов, рассматриваемых в первой главе. В результате проведенного исследования студент предлагает ряд теоретических и практических рекомендаций для совершенствования деятельности организаций культуры по теме своей работы.

В заключении студент предоставляет обобщенные выводы, сделанные в первой и второй главах курсовой работы, краткие рекомендации. Список использованной литературы должен включать не менее 20 источников, оформленных в соответствии с ГОСТ 7.1–2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание: общие требования и правила составления».

В приложение помещается фактологический материал, отражающий практический аспект изучаемой темы (планы, отчеты, фотографии и т.д.).

Примерный объем курсовой работы составляет 25–30 страниц печатного текста. На выполнение курсовой работы в соответствии с учебным планом предоставляется 20 часов.

*ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ
РАЗДЕЛ*

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Менеджмент в сфере культуры» разработана в соответствии с требованиями образовательного стандарта ОСВО 1-21 04 01-2013 по специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям) (направление специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная)).

Актуальность изучения учебной дисциплины обусловлена тем, что владение современными технологиями управления процессами деятельности организаций сферы культуры является неотъемлемой частью профессиональных компетенций культуролога-менеджера.

Целью учебной дисциплины является приобретение студентами профессиональных знаний в области внедрения механизмов менеджмента в деятельность организаций культуры, использования технологий программно-целевого управления в сфере культуры и закономерностей функционирования субъектов культуры в условиях рыночной экономики.

Задачи учебной дисциплины:

– дать представление о системе научных знаний в области менеджмента в сфере культуры как основы профессионально-управленческой деятельности культуролога-менеджера;

– сформировать профессиональные компетенции организационно-управленческой, творческо-производственной, инновационной и кадровой деятельности культуролога-менеджера;

– развить навыки планирования деятельности организаций сферы культуры как субъектов культурной политики;

– выработать представления о сущности, способах и принципах программно-целевого управления в сфере культуры;

– сформировать представление о специфике применения управленческих технологий в организациях культуры различных типов и видов.

Изучение учебной дисциплины должно обеспечить формирование у студентов следующих *компетенций*:

- *универсальных*:

УК-1. Владеть основами исследовательской деятельности, осуществлять поиск, анализ и синтез информации;

- *специализированными*:

СК-8. Обладать знанием концептуально-теоретических основ менеджмента как области научных знаний, использовать технологии менеджмента в деятельности организаций социокультурной сферы.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен *знать*:

- структуру государственного управления сферой культуры в Республике Беларусь;
 - цели, принципы, концепции, модели культурной политики;
 - сущностные признаки и основные этапы программно-целевого управления;
 - систему плановой деятельности организаций сферы культуры;
 - принципы государственного регулирования трудовых отношений в сфере культуры;
 - особенности управления творческо-производственными процессами в организациях сферы культуры;
 - требования к академическим, социально-личностным и профессиональным компетенциям культуролога-менеджера;
- уметь:*
- анализировать государственную политику Республике Беларусь в сфере культуры;
 - определять эффективность управленческой деятельности в сфере культуры;
 - применять технологии программно-целевого управления в сфере культуры;
 - использовать на практике инструментарий механизмов менеджмента для решения управленческих задач, стоящих перед организациями сферы культуры;
- владеть:*
- способами внедрения механизмов менеджмента в деятельность организаций сферы культуры;
 - инструментами профессиональной коммуникации при управлении деятельностью творческими коллективами;
 - методами и способами планирования деятельности организаций сферы культуры;
 - навыками решения управленческих, творческих и производственных задач в реализации миссии организаций сферы культуры.

При изучении учебной дисциплины целесообразно использовать методы: объяснительно-иллюстративный, эвристический, исследовательский, анализ конкретных ситуаций.

Основные формы обучения – лекции, семинарские и практические занятия, управляемая самостоятельная работа. При организации аудиторных занятий допускается приглашение авторитетных специалистов (в том числе и в режиме онлайн-связи), проведение практических занятий на базах организаций сферы культуры г. Минска с привлечением их сотрудников.

В ходе преподавания учебной дисциплины используются педагогические методики и технологии, которые содействуют приобретению студентами опыта самостоятельного решения организационных задач, связанных с изучением проблемного поля учебной дисциплины, апробированием полученных знаний на семинарских и практических занятиях.

При изучении учебной дисциплины актуализируется значимость самостоятельной работы студентов, целью которой является формирование у них индивидуальных подходов к изучению менеджмента как теории, практики и искусства управления организациями сферы культуры в условиях экономической и социокультурной неопределенности.

Тематическое поле учебной дисциплины имеет межпредметные связи с учебными дисциплинами «Теория культуры» (Модуль «Культурная антропология»), «Введение в специальность» (Модуль «Информационная культура»), «Основы менеджмента» (Модуль «Менеджмент в сфере культуры»), «Информационно-ресурсная база организаций сферы культуры» (Модуль «Персональный менеджмент руководителя организации культуры»).

При составлении учебной программы использовался теоретико-методический материал, разрабатываемый сотрудниками кафедры менеджмента социально-культурной деятельности в рамках реализации кафедральной научно-исследовательской темы «Коммуникационный и проектный менеджмент в социокультурной сфере» (2021–2025 гг.).

Всего учебным планом на изучение учебной дисциплины предусмотрено 120 часов, из них аудиторных – 72 часа. Примерное распределение аудиторных часов по видам занятий для студентов очной формы обучения: 32 часа лекций, 26 часов семинарских занятий, а также 14 часов управляемой самостоятельной работы; для студентов заочной формы обучения: 10 часов лекций, 6 часов семинарских занятий.

Рекомендуемой формой контроля знаний студентов является экзамен, который может проходить в устной или письменной форме, в форме тестирования (посредством Google Forms) или посредством защиты практических заданий, выполненных индивидуально или в малых группах.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Введение

Актуальность, цель, задачи учебной дисциплины в структуре подготовки специалистов в области социального управления. Перечень профессиональных компетенций, формируемых у студентов в рамках изучения предметного поля учебной дисциплины. Сроки изучения учебной дисциплины, формы текущего и итогового контроля знаний. Требования к академической успеваемости студентов.

Содержание учебной дисциплины: перечень тем лекционных, семинарских и практических занятий. Взаимосвязь учебной дисциплины с учебными дисциплинами учебного плана по специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям), практико-ориентированной деятельностью культуролога-менеджера как субъекта социокультурных процессов. Тематика управляемой самостоятельной работы и самостоятельной работы студентов, формы ее проведения и оценки.

Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины.

Тема 1. Сфера культуры как объект государственного управления и частных управленческих практик

Менеджмент в сфере культуры как область научного знания и система управленческих практик. Технологические основы управления экономическими, кадровыми, производственно-творческими и иными социальными отношениями в процессе создания, распространения и потребления культурных благ и услуг. Сфера культуры как отрасль национальной экономики и объект частного бизнеса.

Деятельность государственных институтов по управлению сферой культуры в соответствии с нормами, принципами, целями и задачами культурной политики. Специфика управления социокультурными процессами в условиях сельской местности, малых и больших городов. Инновационные и традиционные подходы к развитию системы управления сферой культуры.

Структура и функции управления Министерства культуры Республики Беларусь и его структурных подразделений. Полномочия республиканских, областных и региональных органов управления.

Сферы культуры как часть народного хозяйства, пространство социокультурной практики, совокупность организаций, обеспечивающих функционирование культуры (народной и профессиональной) и приобщение населения к культурным ценностям. Миссия организаций сферы культуры.

Корпоративная политика организаций культуры. Попечительские советы и стейкхолдеры как субъекты корпоративной политики.

Виды и типы организаций культуры. Особенности управления организациями культуры (театрально-зрелищными, культурно-просветительскими, научно-методическими, образовательными) в условиях рыночной системы хозяйствования.

Организация предпринимательства и система государственно-частного партнерства в сфере культуры.

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

Культурная политика как системный атрибут общегосударственной политики, выработки социально-культурных ценностных ориентиров, создания возможностей для культурного саморазвития личности, развития общественных движений и формирований в сфере культуры. Модели культурной политики.

Ориентиры культурной политики Республики Беларусь. Множественность субъектов культурной политики (органы государственной власти, культурные институты, творческие работники, профессиональные союзы). Основные цели, приоритеты, направления и органы государственного регулирования и управления в области культуры в соответствии с Кодексом Республики Беларусь о культуре.

Региональные стратегии социокультурного управления. Роль общественных советов, фондов (в том числе специальных фондов Президента Республики Беларусь), политических партий, негосударственных организаций, их взаимодействие с органами государственной, региональной и местной власти.

Тема 3. Программно-целевое управление в сфере культуры

Актуальность и сущностные признаки программно-целевого управления. Проектирование–планирование–программирование: взаимосвязь и различия. Социально-культурное программирование как научно обоснованный процесс создания нового или перестройки имеющегося социокультурного пространства.

Социально-творческий заказ как средство решения социально-культурных задач. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. (раздел «Культура как источник духовного здоровья нации и социальной стабильности»).

Государственные программы сохранения и развития культуры Республики Беларусь: Государственная программа «Культура Беларуси» на

2021–2025 годы; Государственная программа «Беларусь гостеприимная» на 2021–2025 годы; Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы. Региональные культурные программы. Система государственных социальных стандартов Республики Беларусь.

Тема 4. Механизмы менеджмента в сфере культуры Организационно-административный и экономический

Административные методы управления в менеджменте как способы осуществления управленческих воздействий на персонал. Преимущественная власть руководителя, дисциплина, подчиненность и взыскания как основа административных методов управления.

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

Организационно-административный механизм менеджмента в деятельности организаций культуры: система распределения полномочий (прав и обязанностей), правовое регламентирование; организационные структуры и штатные расписания (устав, положения, должностные инструкции); аппарат управления (иерархическая структура управления).

Экономические механизмы менеджмента в системе государственного регулирования сферы культуры: система ресурсного обеспечения и хозяйственного содержания, экономический расчет и экономическое стимулирование; принципы государственного финансирования сферы культуры; внебюджетные источники финансирования.

Модели финансово-экономического поведения организаций сферы культуры во внешней среде. Программно-целевой способ финансирования инфраструктуры культуры. Основные элементы и специфика хозяйственного механизма сферы культуры. Имущественные отношения и использование собственности в отрасли культуры.

Перспективы роста негосударственной поддержки сферы культуры. Модели отношения бизнеса к сфере культуры. Формы негосударственной поддержки сферы культуры: история, состояние, проблемы, перспективы; фандрейзинг: понятие, сущность, организация; эндаумент-фонды или фонды целевого капитала: зарубежный опыт и белорусская практика.

Кадровый и социально-психологический

Управление человеческими ресурсами как непрерывный циклический процесс их формирования, распределения, использования и замены. Улучшение

кадрового обеспечения сферы культуры путем формирования действенной системы отбора и привлечения высококвалифицированных специалистов. Формирование социального статуса специалистов сферы культуры.

Кадровый менеджмент как комплекс организационных, экономических и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности сотрудников организаций сферы культуры. Специфика управления творческими сотрудниками в рамках инновационного развития культуры как отрасли народного хозяйства. Современные концепции кадрового менеджмента. Использование технологий тимбилдинга, тайм-менеджмента, стресс-менеджмента, коучинга, самоменеджмента как технологий стимулирования и мотивации кадров культуры к производственно-творческой деятельности в сфере культуры. Профессиональная адвокация и профессиональная коллаборация субъектов сферы культуры.

Связь теории управления с науками о человеке, о развитии личности. Психологические факторы эффективного руководства. Социальная и возрастная психология. Социально-психологические механизмы взаимодействия в системе иерархического управления.

Учет особенностей психических процессов, механизмов формирования эмоционального опыта личности в культуротворчестве и управлении. Эмоционально-волевая регуляция управленческой деятельности (проблемы стресса, фрустрации, готовности к экстренным действиям, понятие резистентности). Мотивы и характеристики управленческого поведения. Целенаправленность как основа практических действий специалистов сферы культуры.

Синдром профессионального выгорания как результат продолжительных профессиональных стрессов, вызванных спецификой деятельности организаций сферы культуры. Основные компоненты и стадии профессионального выгорания и его профилактика. Влияние профессионального выгорания на появление и развитие конфликтов. Профессиональная деформация.

Моббинг. Виды моббинга. Предпосылки возникновения моббинга и его локализации в системе управленческой деятельности менеджеров верхнего и среднего звена. Творческий конфликт и его разрешения в творческо-производственной деятельности организации сферы культуры.

Информационный и нормативно-правовой

Информация как инструмент управленческой деятельности и инструмент управления. Трехмерное измерение информации: временное, содержательное и формальное. Информационные системы менеджмента.

Виды и типы управленческой информации, получаемой от вышестоящих органов управления (Министерство культуры Республики Беларусь, областных

и районных исполнительных комитетов и т. д.). Адресное распределение информации в системе управления организацией. Проблема субординации в распределении управленческой информации.

Задачи, решаемые руководством с помощью информации. Информационная система и ее основные подсистемы.

Аналитические материалы и статистические сведения Национального статистического комитета Республики Беларусь и Министерства культуры Республики Беларусь и их использование в планировании деятельности организаций сферы культуры.

Правовой статус государственных и частных организаций сферы культуры. Основные организационно-правовые формы деятельности некоммерческих и нормативно-правовые формы регулирования деятельности коммерческих организаций сферы культуры.

Нормативно-правовые основы организационно-управленческой, информационно-аналитической, производственно-творческой, инновационной деятельности организаций сферы культуры.

Кодекс Республики Беларусь о культуре. Правовой статус творческого работника. Правовое регулирование деятельности меценатов и спонсоров, участников социально-культурных процессов по реализации культурной политики белорусского государства.

Нормативно-правовая база деятельности руководителей организаций сферы культуры (квалификационный справочник «Должности служащих, занятых в культуре и искусстве»; Типовое положение об аттестации руководителей и специалистов организаций и т. д.).

Тема 5. Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры

Планирование деятельности организаций сферы культуры как функция социокультурного менеджмента. Планирование в контексте реализации миссии и стратегических целей организаций сферы культуры.

Понятие и структура технологии планирования. Виды планов. Способы планирования в организациях сферы культуры: традиционный (директивный), нормативно-целевой, программно-целевой.

Методы планирования: аналитический, нормативный, программный, балансовый. Основные этапы планирования: организационно-подготовительный этап; этап разработки плана: составляющие элементы. Понятие «плановый показатель», виды плановых показателей в сфере культуры. Понятия «баланс» и «дисбаланс». Составление баланса как обоснование механизма реализации плана. Виды балансов в сфере культуры.

Этап согласования и утверждения плана: формы согласования и утверждения. Этап реализации плана и организация контроля за его исполнением. Условия успешного осуществления плановых заданий. Реалистичность планов. Количественные и качественные характеристики планов. Сущность и виды контроля выполнения плановых заданий, условия оптимального применения контроля в деятельности организаций сферы культуры.

Тема 6. Эффективность менеджмента в сфере культуры

Понятия эффективности и эффекта управления в сфере культуры. Проблема эффективности менеджмента. Социальная эффективность как важнейшая характеристика результатов культурной деятельности, соотношение с экономической эффективностью. Основные методики оценки показателей эффективности организаций. Методика сравнения результатов работы Зелениной–Тулчинского для различных организаций сферы культуры. Критерии эффективности управленческой деятельности организаций сферы культуры.

Характеристики количественных и качественных показателей результатов управленческой деятельности в связи с уровнем организации производства и состоянием социально-психологической атмосферы в организациях сферы культуры. Иерархия уровней управления и степень самостоятельности в принятии решений руководителем организации культуры. Своеобразные формы контроля деятельности организаций культуры.

Тема 7. Профессиональные компетенции специалистов сферы культуры

Понятие «компетенция» и «компетентность». Ключевые компетенции (информационная, социально-коммуникативная, предпринимательская, компетенция в решении проблем и пр.), необходимые для жизнедеятельности человека. Ключевые профессиональные компетенции как способности работника решать задачи, которые возникают перед ним в процессе профессиональной карьеры.

Критерии (общекультурный, коммуникативный, личностный, критерий саморазвития и самообразования) и показатели (методологические, теоретические и технологические знания) профессиональной компетентности специалиста сферы культуры.

Профессионализация менеджера сферы культуры. Образовательный стандарт «Высшее образование. Первая ступень. Специальность 1-21 04 01 Культурология (по направлениям)» и др.) как базовый документ, отражающий сущность прикладной культурологии и требования к академическим,

социально-личностным и профессиональным компетенциям культуролога-менеджера.

Компетентностная модель руководителя современного учреждения культуры (по Т. Г. Киселевой, Ю. Д. Красильникову). Основные требования, предъявляемые к работникам сферы культуры.

Тема 8. Менеджмент культурно-просветительских организаций

Сущность и особенности культурно-просветительских организаций. Основные виды и типы культурно-просветительских организаций. Специфичность культурного продукта культурно-просветительских организаций.

Инфраструктура культурно-просветительских организаций Беларуси. Библиотечная, музейная и клубная сеть республики: этапы ее формирования и развития и принципы управления. Миссия культурно-просветительских организаций.

Библиотека как культурный институт и производственно-организационная система. Основные элементы системы: документ, читатель, библиотекарь, материально-техническая база. Состав подразделений библиотеки. Основная, вспомогательная и управленческая деятельность библиотеки.

Клубные учреждения как базовые организации культурно-просветительского профиля в регионах. История возникновения и цели деятельности клубных учреждений. Система управления клубными учреждениями в Беларуси. Специфика клубного менеджмента.

Тема 9. Менеджмент театрально-зрелищных организаций

Театрально-зрелищная организация как объект менеджмента. Виды и типы театрально-зрелищных организаций. Принципы экономической деятельности театрально-зрелищных организаций. Общая характеристика и структура рынка театрально-зрелищных услуг

Театр как зрелищный вид искусства и организационно-управленческая структура. Основные виды театров и способы их функционирования. Специфика организации театрального дела в государственных (репертуарных) и частных (антрепризных) театрах.

Этимология понятия «зрелище». Основные виды зрелища: природные, спонтанные, организованные. Зрелище как основа деятельности театра: зрелищная природа театра.

Понятие «творческий коллектив» в сфере культуры. Видовая классификация профессиональных и любительских коллективов. Особенности становления творческого коллектива. Творческий коллектив как объект

управления. Формальные и неформальные группы в творческом коллективе. Роль руководителя в управлении творческим коллективом. Специфика проявления стилей руководства в творческом коллективе. Психологический климат и творческая атмосфера в коллективе.

Тема 10. Менеджмент концертно-гастрольной деятельности

Понятие и сущность концертно-гастрольной деятельности. Концерт как форма существования искусства, как вид сценических выступлений. Концерт как совокупность номеров. Концерт как способ продвижения искусства.

Разновидности концертов по природе исполнения, жанру и содержанию; по социальному назначению и составу зрителей; по времени и месту проведения; по целевому назначению и способу построения программ. Типы концертных площадок. Принципы концертного менеджмента.

Инфраструктура концертной сферы в Беларуси: деятельность государственных концертных организаций и коммерческих структур по реализации концертных проектов. Основные этапы организации концерта (организационный, нормативно-правовой, финансовый и маркетинговый аспекты).

Гастроли как концертная программа, проводимая за пределами города, области, республики, длительностью пребывания коллектива более суток. Понятие гастрольного менеджмента. Ангажемент. Деятельность менеджера по организации ангажемента.

Тема 11. Менеджмент в кинематографии

Кинематограф как область управленческой деятельности. Основные этапы развития белорусского кинопроизводства. Формирование отечественной киноиндустрии в постсоветский период: появление в начале 1990-х гг. частных киностудий, обновление технической базы кинопроката. Производственно-финансовый и в творческо-кадровый кризис белорусского кинематографа начала 2000-х гг.

Сущность понятия «национальный фильм» и его составляющие. Нормативно-правовое регулирование кинематографической отрасли в Беларуси (Кодекс о культуре, Государственная программа «Культура Беларуси» на 2021–2025 гг., Указ Президента Республики Беларусь № 146 от 16 апр. 2021 г. «О развитии кинематографии» и распоряжение №72рп «О мерах по поддержке республиканского унитарного предприятия “Национальная киностудия Беларусьфильм”».)

Кинопродюсер как менеджер кинопроекта. Независимый и формирующий продюсер. Исполнительный и функциональные продюсеры.

Кинопроект (кинофильм) как формат продюсерской деятельности.

Менеджмент кинопроекта. Основные этапы реализации продюсерского фильма.

Тема 12. Менеджмент в изобразительном искусстве

Менеджмент в сфере изобразительного искусства как процесс управления арт-рынком (художественным рынком). Понятие и сущность арт-рынка, его типы и периоды его формирования зарубежом и в Беларуси. Организационная структура арт-рынка и его основные субъекты.

Аукционы и ярмарки по продаже произведений искусства как форма взаимоотношений продавца и покупателя на арт-рынке. Виды аукционов и способы их организации. Галереи и дилерские агентства как субъекты продажи произведений искусства. Организационно-управленческая структура галереи и особенности их взаимоотношения с художниками, искусствоведами, критиками, общественными фондами, госструктурами.

Роль музеев как институтов управления изобразительным искусством. Музеи в структуре рыночных отношений. Музейная деятельность как посредничество между потребителями и собственно художественными произведениями. Формирование системы музейного менеджмента в Европе и США. Музейная сеть учреждений Беларуси: ее типология и динамика развития. Направления развития музейного менеджмента. Коммерческая деятельность музеев.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Дневная форма получения образования

Название темы	Количество аудиторных часов		Количество часов УСР	Форма контроля знаний
	лекции	семинарские/ практические занятия		
Введение	0,5			
<i>Тема 1.</i> Сфера культуры как объект государственного управления и частных управленческих практик	1,5	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	4	2	2	индивидуальные задания
<i>Тема 4.</i> Механизмы менеджмента в сфере культуры: организационно-административный и экономический; кадровый и социально-психологический; информационный и нормативно-правовой	4	2	4	
	2	2		
	2	2		
<i>Тема 5.</i> Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры	2	2	2	
<i>Тема 6.</i> Эффективность менеджмента в сфере культуры	2	2		групповые
<i>Тема 7.</i> Профессиональные компетенции специалистов сферы культуры	2		2	

<i>Тема 8. Менеджмент культурно-просветительных организаций</i>	2	2		
<i>Тема 9. Менеджмент театрально-зрелищных организаций</i>	2	2	2	
<i>Тема 10. Менеджмент концертно-гастрольной деятельности</i>	2	2	2	
<i>Тема 11. Менеджмент в кинематографии</i>	2	2		
<i>Тема 12. Менеджмент в изобразительном искусстве</i>	2	2		
Всего...	32	26	14	

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Заочная форма получения образования

Название темы	Количество аудиторных часов	
	лекции	Семинарские занятия
Введение	0,5	
<i>Тема 1.</i> Сфера культуры как объект государственного управления и частных управленческих практик	1,5	
<i>Тема 3.</i> Программно-целевое управление в сфере культуры	2	2
<i>Тема 4.</i> Механизмы менеджмента в сфере культуры	2	2
<i>Тема 5.</i> Технологии планирования деятельности организаций сферы культуры	2	
<i>Тема 6.</i> Эффективность менеджмента в сфере культуры	2	
<i>Тема 7.</i> Профессиональные компетенции специалистов сферы культуры		2
Всего...	10	6

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Литература

Основная

1. *Баканов, Е. А.* Управление услугами сферы культуры : учеб. пособие для вузов / Е. А. Баканов. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2021. – 202 с.
2. *Беляцкий, Н. П.* Креативный менеджмент : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2018. – С. 207–239.
3. *Кадырова, С. В.* Self-management в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / С. В. Кадырова, Е. А. Немцева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Лань : Планета музыки, 2021. – С. 104–135.
4. *Коленько, С. Г.* Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. и практикум / С. Г. Коленько. – М. : Юрайт, 2017. – С. 59–298.
5. *Командышко, Е. Ф.* Арт-менеджмент : учеб. для студентов высших учебных заведений / Е. Ф. Командышко. – М. : ИНФРА-М, 2022. – С. 66–90.
6. *Курегян, С. В.* Экономика искусства и культуры / С. В. Курегян. – Минск : Право и экономика, 2019. – 131 с.
7. *Теория межкультурной коммуникации* : учеб. и практикум для студентов высших учебных заведений / под ред. Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. – М. : Юрайт, 2020. – С. 130–167.
8. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Планета музыки, 2021. – С. 232–520. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/177061>.
9. *Чарная, И. В.* Экономика культуры : учеб. и практикум для академического бакалавриата / И. В. Чарная. – 4-е изд. – М. : Юрайт, 2019. – С. 8–61 с.

Дополнительная

1. *Кодэкс Рэспублікі Беларусь аб культуры* [Электронны рэсурс] : 20 ліп. 2016 г., № 413-З : прыняты Палатай прадстаўнікоў 24 чэрв. 2016 г. : Адобр. Саветам Рэсп. 30 чэрв. 2016 г. // Нац. рээстр прававых актаў Рэсп. Беларусь. – 2016. – № 31. – 2/2412.
2. *ЕКВД* [Электронны рэсурс] : Единый квалификационный справочник должностей служащих : [в 30 вып.] / М-во труда и соц. защиты Респ. Беларусь. – Минск : Амалфея, 2014. – Вып. 30 : Должности служащих, занятых в культуре и искусстве. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
3. *Артемьева, Т. В.* Фандрейзинг : привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учеб. пособие / Т. В. Артемьева,

Г. Л. Тульчинский. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 286 с.

4. *Асаинова, М. В.* Профессиональная компетентность менеджера социально-культурной деятельности : учеб. пособие / М. В. Асаинова ; Мос. гос. ун-т культуры и искусств. – М. : МГУКИ, 2006. – 109 с.

5. *Беляцкий, Н. П.* Бизнес-лидерство : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : РИВШ, 2020. – С. 61–83.

6. *Воротной, М. В.* Менеджмент музыкального искусства : учеб. пособие / М. В. Воротной. – 3-е, стер. – СПб. : Планета музыки, 2021. – 256 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/160188>.

7. *Каменец, А. В.* Экономика социокультурной сферы : монография / А. В. Каменец. – М. : Кнорус, 2020. – 229 с.

8. *Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре* : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2021. – Т. 1. – 332 с.

9. *Культура как стратегический ресурс: предпринимательство в культуре* : кол. моногр. / под ред. И. Г. Хангельдиевой, Н. Г. Чаган. – М. : Русайнс, 2021. – Т. 2. – 196 с.

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

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

12. *Социально-культурный менеджмент: теория и практика* : сб. ст. / М-во культуры Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; редкол. : А. И. Степанцов, С. Б. Мойсейчук, К. И. Ремишевский. – Минск : БГУКИ, 2014. – 132 с.

13. *Социокультурный менеджмент в контексте приоритетов государственной политики в сфере культуры* : сб. к 25-летию кафедры менеджмента социально-культурной деятельности / Белорус. гос. ун-т культуры и искусств ; науч. рук. А. М. Стельмах. – Минск : Издатель Владимир Сивчиков, 2018. – 191 с.

14. *Трансформация социально-культурной сферы в современных условиях: экономико-управленческие аспекты* : кол. моногр. / В. И. Петрище, И. А. Соловьёва, Н. Н. Стеблецова [и др.] ; Орлов. гос. ин-т культуры, Каф. экономики и управления. – Курск : Университетская кн., 2017. – Т. 1. – 188 с.

15. *Шекова, Е. Л.* Управление учреждениями культуры в современных условиях / Е. Л. Шекова. – СПб. ; М. ; Краснодар : Лань : Планета музыки, 2010. – 416 с.

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

ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

pravo.by – Национальный правовой портал Республики Беларусь

ecsosman.hse.ru – Федеральный образовательный портал Экономика. Социология. Менеджмент

management-rus.ru – Библиотека менеджмента

marketing.by – портал о маркетинге в Беларуси

advertology.ru – все о рекламе, маркетинге и PR

«Университетская библиотека онлайн»

Научной электронной библиотеке LIBRARY.RU

kultura.by – Министерство культуры Республики Беларусь

ВИДЕОКОНТЕНТ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Анна Титова. Вебинар «Коммуникативные стратегии для учреждений культуры» : [видео] // Территория культуры. Образование : [официальный аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=xfX-Vkm0y74>. – Дата доступа: 12.05.2022.

Вебинар «Механика привлечения внебюджетных ресурсов. Часть 1» : [видео] // Библиотека нового поколения : [официальный аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=oiwRyN-GRgI>. – Дата доступа: 12.05.2022.

Вебинар «Механика привлечения внебюджетных ресурсов. Часть 2» : [видео] // Библиотека нового поколения : [официальный аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=XoMROSqHQt8>. – Дата доступа: 12.05.2022.

Вебинар «Роль менеджера в сфере культуры» : [видео] // Библиотека нового поколения : [официальный аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=EMqYe8nHmwk>. – Дата доступа: 12.05.2022.

Вебинар: Социальное предпринимательство на малых территориях: вызовы и решения : [видео] // Ассоциация менеджеров культуры : [официальный аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=cuaySUBwWrY&t=1s>. – Дата доступа: 12.04.2022.

Грант как гарант успешного проекта в сфере культуры : [видео] // РОСКУЛЬТПРОЕКТ : [официальный аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=zIPaA6Yk7h4>. – Дата доступа: 12.04.2022.

Онлайн-семинар «Менеджмент культурных проектов: от идеи до реализации» : [видео] // Российский фонд культуры : [официальный аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=o7aYH2lyE34>. – Дата доступа: 12.05.2022.

Семинар «Менеджмент концертной организации» : [видео] // Сибирский музыкальный форум АККОЛАДА : [официальный аккаунт на YouTube]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=T3zmpTCkEy8&t=7219s>. – Дата доступа: 12.05.2022.